

إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي
والمكتبات ومرافق المعلومات

د. محمد عوض الترتوسي د. اغادير عرفات جويحان



مكتبة لسان العرب
www.lisanarb.com

قال الشاعر مؤمن الشلبنجي رحمه الله:

إذا استعرت كتابي وانتفعت به
فاحدزْ وُقيتَ الردى منْ أن تغِيرَهُ
وارددَهُ لي سالماً إني شُغفتُ به
لو لا مخافة كتم العلم لم تررهُ

إهداء

إلى والدينا برأوفاء وإحساناً.....

فهرس المحتويات

5.....	إهداء.....
19.....	مقدمة.....

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

المفاهيم والمبادئ والفلسفة العامة

27.....	تمهيد.....
29.....	مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
32.....	الإطار الفلسفى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
32.....	المجموعة الأولى: ترتكز على مبادئ الجودة الشاملة.....
32.....	المجموعة الثانية: ترتكز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة.....
33.....	المجموعة الثالثة: ترتكز على الأهداف والتائج.....
35.....	ما هي سياسة الجودة الشاملة؟.....
35.....	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
36.....	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
37.....	أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
38.....	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
41.....	الأساليب والأدوات التي تعتمد إدارتها إدارة الجودة الشاملة
42.....	أولاً: أسلوب حل المشكلات (Problem Solving Technique)
42.....	ثانياً: المقارنة المرجعية (Benchmarking)
42.....	ثالثاً: أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems)
43.....	رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب (Just-in time Systems)

خامساً: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control)	43
تارikh فلسفة الجودة الشاملة	43
الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة	44
ادوار ديننج E. Deming	44
فلييب كروسي Philip Crosby	46
جوزيف جوران	47
آرموند فيغنباوم Armond Feigenbaum	47
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	49
نظام الآيزو 9000 ISO 9000	51
علاقة نظام الآيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة	51
سلسلة معايير المراقبة (الآيزو 9000)	52
محتويات المراقبة الدولية للجودة	53

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

تمهيد	57
تقويم النظم التربوية العربية المعاصرة في ضوء معايير الجودة والتنوعية	57
التطبيق التعليمي والتربوي للمراقبة الدولية للجودة	59
مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي وأبعاده	62
أهم ملامح إدارة الفصل في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة	63
عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي	67
توصيات ومقترنات عامة للتغلب على المعوقات	68
رأس مال بشري لعصر المعلومات (المؤسسات التربوية)	69

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

75.....	تمهيد
76.....	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
79.....	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
81.....	معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
82.....	خطوات تمهدية لبناء نظام إدارة الجودة في الجامعات
86.....	التجارب السابقة لدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
87.....	أولاً: جامعة ولاية أوريغون
87.....	ثانياً: جامعة بنسلفانيا
88.....	ثالثاً: جامعة ماري لاند الحكومية
88	رابعاً: جامعة نورث ويست ميسوري ستيت North Missouri State University
89.....	خامساً: فكرة بيت الجودة في اليابان
90.....	سادساً: المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي The European Pilot Project Evaluation Quality in Higher Education
91.....	سابعاً: نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا
92.....	ثامناً: وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي
94	بيان المرجعي (القياسي) لموضع التخصص Subject benchmark statements
94.....	مواصفات البرامج Programmed specifications
95.....	التقييم الذاتي Self Evaluation
96.....	نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة

97.....	مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي
97.....	أولاً: تطوير العملية التعليمية.....
97.....	الطالب.....
98.....	عضو هيئة التدريس.....
99.....	الكتاب والمكتبة.....
99.....	المنهج الدراسي.....
10.....	الخدمات المساندة.....
101.....	ثانياً: تطوير البحث العلمي.....
102.....	ثالثاً: التفاعل مع البيئة.....
103.....	سبل تحسين تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس
103.....	أولاً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرساً.....
106.....	ثانياً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثاً
108.....	ثالثاً. وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال اشرافه على أبحاث الطلبة.....
109.....	رابعاً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربياً ومرشداً.....
109.....	خامساً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته عضواً فاعلاً في المجتمع
110.....	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
110.....	تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي.....
112.....	هل تنجح مبادئ ديننج في تحسين جودة الجامعات؟.....
113.....	جوران وجودة التعليم الجامعي
113.....	كروزبي وجودة التعليم الجامعي
113.....	فلسفة بالدريج وجودة التعليم الجامعي

أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.....	114
قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات.....	116
سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي.....	117
كيفية تنفيذ وتطبيق آيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة.....	119
كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة؟	120
الاعتراف بالمستوى العلمي للجامعات Accreditation.....	121
القواعد التي حفقتها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيقها لنظام الجودة.....	122
أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....	125
أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة	
ويمكن تسميته بمجلس الجودة.....	125
ثانياً: وضع الاستراتيجيات	127
- تحديد رسالة الجامعة	127
- تحديد رؤية الجامعة	127
- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة.....	127
- تحديد الأهداف العامة والفرعية.....	128
- تطوير وتحسين العمليات	128
- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل	128
- تطوير الأفراد والمهام.....	128
العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم الجامعي	128
1. الثورة العلمية التكنولوجية	129
2. الاستثمار في التعليم العالي، مدخل لاقتصاد المعرفة	136
خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	131

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رؤيه عربية)

تمهيد	135
نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره	135
الحلول المستقبلية للتحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي	137
تحديات العولمة للتعليم العالي في الدول النامية	139
أهم توجهات الإدارة الجامعية في العالم العربي	140
أساليب الإدارة الجامعية	141
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية	141
تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية (رؤى مستقبلة)	146
تجديد التعليم الجامعي كمدخل لتطبيق الجودة (الإطار الفلسفى والممارستى) ...	146
أ- التجديد في الإطار الفلسفى الذى تقوم عليه الجامعة	146
ب- التجديد في أهداف التعليم العالى	146
ج- التجديد في أنماط التعليم وبنيته	147
د- التجديد في العملية التعليمية الجامعية	147
ه- التجديد في تنمية أعضاء هيئة التدريس	148
الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي في الوطن العربي (الأولويات)	149

الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراکز المعلومات

تمهيد	153
أولاً: المكتبات العامة Public Libraries	154
ثانياً: المكتبات المتخصصة Special Libraries	155
ثالثاً: المكتبة الوطنية National Library	156

رابعاً: المكتبات الجامعية - الأكاديمية	Academic Libraries	156
أهداف ووظائف المكتبة الجامعية		158
معايير الاعتماد بالمكتبات الجامعية		169
خامساً: المكتبات المدرسية	School Libraries	162
أهمية إدارة المكتبات ومرافق المعلومات وأهدافها		163
مفهوم إدارة المكتبات ومرافق المعلومات		165
سمات إدارة المكتبات ومرافق المعلومات		165
مستويات إدارة المكتبات ومرافق المعلومات		166
مهارات الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات		167
أولاً. مهارات فنية		167
ثانياً. مهارات فكرية أو عقلية		167
ثالثاً. مهارات إدارية		167
خصائص عمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري الفعال		168
تعريف إدارة المكتبات	Library Management	170
مكونات إدارة المكتبات		171
أهمية إدارة المكتبات		171
وظائف إدارة المكتبات ومرافق المعلومات (العملية الإدارية ووظائفها)		172
1. التخطيط	Planning	173
2. التنظيم	Organizing	174
3. التوظيف	Staffing	174
4. الإشراف والتوجيه	Supervising and Directing	175
5. الرقابة	Controlling	175
الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات		172

وظائف إدارة المكتبات.....	172
القواعد الأساسية التي يفرضها دخول شبكة الإنترنت على إدارة المكتبة.....	175
الأهداف التي ترمي إليها إدارة المكتبات عند إدخالها لشبكة الإنترنت في المكتبة... ..	176
أثر الإنترنت على وظائف ومهام الموظف المكتبي.....	177
تعريف المكتبة الرقمية	178
بعض الآثار السلبية للإنترنت على المكتبات	179
نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومرافق المعلومات	180
- نظام المعلومات Information Systems	181
- نظم المكتبات ومؤسسات المعلومات المبنية على الحاسوب	182
- أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومرافق المعلومات	182
تعريف مصادر المعلومات الإلكترونية.....	184
خدمات المعلومات الإلكترونية.....	184
- أنواع خدمات المعلومات الإلكترونية.....	184
- دوافع اتجاه المكتبات للخدمات المعلوماتية الإلكترونية.....	185
تعريف شبكة الإنترنت	185
تاريخ الإنترنت Internet History	185
الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت.....	186
الإنترنت والمكتبات Internet and Libraries	187
جوانب التغيير في المكتبات من جراء استخدام الإنترنت	187
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في إدارة المكتبات	188
أولاً: خدمات المعلومات الإلكترونية.....	188
ثانياً: خدمات الإنترنت ودورها في المكتبات	189
ثالثاً: الدوريات الإلكترونية.....	191

رابعاً: الكتب الإلكترونية	191
خامساً: المكتبات الرقمية	192
دور أخصائي المكتبات في ظل التقنيات الحديثة	193
الاتجاهات الراهنة في عالم المكتبات والمعلومات	194
1. اتجاهات خدمات المعلومات	195
2. اتجاهات الخدمات الفنية	195
3. مصادر المعلومات المشبكة	198
4. الدوريات الإلكترونية	200
5. الكتب الإلكترونية	201
6. ملكية مصادر المعلومات أو إتاحة الوصول إليها	202
7. المكتبات الرقمية (الإلكترونية)	203
مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات	205
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات	207
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات	208
طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات	208
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات	212
ما هي معايير آيزو 14000؟	213
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات	214
الاعتراف بالحاجة للتحسين المستمر في مرافق المعلومات	215
الحصول على مساندة إدارة المرفق والتزامها بالجودة الشاملة	216
تطور الجودة في مرافق المعلومات	217
خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات	219
معايير اختيار وتقييم النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكز المعلومات	221

241	قائمة المراجع.....
241	أولاً. المراجع العربية.....
248	ثانياً. المراجع الأجنبية.....



قائمة الجداول

جدول رقم (1): الآثار التي يحدُثها تطبيق TQM	41
جدول رقم (2): مراحل التطور التاريخي لحركة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية	48
جدول رقم (3): الإطار المعياري والتطبيقي لمواصفات الجودة الدولية	52
جدول رقم (4): المواصفة الدولية للجودة	53
جدول رقم (5): متغيرات نظام الجودة الخاص بال التربية والتعليم	59
جدول رقم (6): التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المواصفة الدولية للجودة	61
جدول رقم (7): مقياس جودة الخدمات الجامعية	115
جدول رقم (8): ترجمة نظام الآيزو (9001) في قطاع التعليم	123
جدول رقم (9): معايير اختيار وتقسيم النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومرافق المعلومات	221

مقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين المارسين والباحثين الأكاديميين (Weeb & Bryany, 1993; Lotana & Lavan, 1993)، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الترتوري، 2005؛ المناصirs، 1994).

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر (الخطيب، 1999).

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تحقيق إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والأخر (الترتوري، 2004؛ عقيلي، 2001).

وكأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الرجوية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين (Rao, et al., 1996)، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها (الترتوري، 2004).

إن توافر الجودة في الخدمات والمنتجات هدف سامي سعى البشر لتحقيقه عبر العصور، وحثت عليه الكتب السماوية ودعا إليه الحكماء والصالحون وعمل على تحقيقه الصادقون المخلصون وأصحاب الضمائر الحية في المجتمعات القديمة والمعاصرة. ففي جودة المنتجات والخدمات خير لهذه المجتمعات ومسارعة للتقدم والتطور فيها، فضلاً عما يتحقق فيها في ذلك من إحقاق حق المستعملين للخدمات والمنتجات.

إلا أن بيانات سلبية توصلت إليها بعض الشركات الاستشارية والتي شكلت في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات. ونشر هذه النتائج في مجلات ودوريات علمية تحت عنوانين بارزة مثل تكلفة الجودة تواجه أوقاتاً صعبة (الترتوري، 2005). كذلك فإن برامج الجودة تظهر نتائج زائفة، كل هذا جعل الشك في مدى جدواها يدخل إلى بعض المنظمات، حتى أصبح الانطباع السائد لدى الكثير بأنها غدت تبدو كصرعاء أخذت دورها وفقدت بريقها (*Mathews & Katel, 1992*).

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية والديموغرافية استدعي نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (خفاجي، 1995).

إن من المفترض أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع كفاءة وفعالية أداء الأعمال في أي منظمة إدارية سواء كانت جامعية أو إدارة حكومية أو شركة خاصة، على أن يعملوا معاً على رفع جودة جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتمكّن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتحفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة

الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية والمكتبات ومراسيل المعلومات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وكذلك على نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد مما يقدم له من منتجات أو خدمات.

ويعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بعامة والنمو الاقتصادي بخاصة. إن التعليم العالي قد أصبح بحق قاطرة التقدم، وعدم توفره بجودة مرتفعة هو وصفة فعالة للتخلُّف. وقد قدم كمال (2003، ص 25) الأسباب التالية لتزايد الاهتمام بالنوعية في التعليم العالي منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي:

1. حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980 تقريباً، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي و مجالاته و برامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسسة بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي وعن المؤسسات المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفالة النوعية الجيدة وضبطها.
2. تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يأتي إلا من خلال برامج تعليمية وتدريرية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.
3. ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامة وللمتعلمين في مختلف المستويات وخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب.
4. ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب، وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.

5. ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية وال المجالس المهنية ومؤسسات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين. وقد لعبت اليونسكو دوراً كبيراً في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة والمتعددة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها ومن خلال الكتب والنشرات ذات العلاقة التي أصدرتها.

إن للأسباب آنفة الذكر المؤدية للتوكيل على النوعية في التعليم العالي طبيعة عالمية، فقد كان كل منها بمثابة قوة ضغط أثرت على مختلف الدول، دافعة إياها باتجاه تجويد نوعية التعليم العالي.

وتقوم المكتبات في العالم المتقدم بتطبيق أساليب الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتقويم ومتابعة ورقابة، وغير ذلك، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف والتائج وبحوث العمليات، وتحليل النظم بغية الوصول إلى أمثل الأنماط في إدارة مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المبتغاة.

إن الثورة المعرفية والتفجر المعرفي المائل الذي حدث في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين جعل الكثيرين يطلقون على هذا العصر مسمى عصر المعلومات، أو عصر الإنفوميديا أي عصر وسائل المعلومات. وقد أشار البعض إلى أن تكنولوجيا المعلومات Information's Technology ستستمر ثورتها لتكون التكنولوجيا الرئيسية التي تشكل هذا القرن (Kocher, 1990, Pp. 21- 22). لذا فإن ما يميز وضع المكتبات ومراكز المعلومات في أي مجتمع هو أنها تقع وسط بؤرة أي نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو علمي أو ثقافي في هذا المجتمع، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى وظائف المكتبات وWarehouses المعلومات، إذ أنها المؤسسات التي يعهد إليها أي مجتمع من المجتمعات وظيفة جمع وتنظيم وحفظ واسترجاع وبيث المعلومات والمعرفة، وكذلك تسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بأسرع وأسهل الطرق من الجهات والأفراد التي تتجهها، إلى الجهات

والأفراد التي تحتاج إليها.. والمكتبات ومراكم المعلومات لا يمكن عزلها عن المعرفة بمحكم أنها جوهر ما تقوم به، ولا عن المجتمع بمحكم موقعها في متصرفه، وعلى ذلك تظل المكتبة من أكثر المؤسسات في المجتمع تأثراً بأى تغير فيه (علي، 1990، ص 10).

وقد أصبحت المكتبات الأكاديمية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقويم المؤسسات التابعة لها كالجامعات، وهي الجامعة، والاعتراف بها. ويتوقف نجاح العملية التعليمية أو فشلها على مدى توفيق الجامعة في اقتناء مكتبة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة تيسر الاستفادة من محتوياتها، كما يتوقف نجاح المكتبة على مدى قدرتها وفاعليتها في توفير خدمات ومعلومات رفيعة المستوى بحيث تلبي احتياجات المستفيدين.

إن تقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المكتبية يحتاج إلى مشاركة المستفيدين مع إدارة المكتبة، لتوفير آليات مشاركة المستفيدين ورضاهem (الحداد، 2002). ولا شك أن التزام العاملين هو مطلب أساسي لجميع المشروعات التي تبني مبدأ تحسين الجودة، وتتضمن برامج تحسين الجودة العديد من التوصيات والآليات لتحقيق التزام العاملين بتطبيق برامج الجودة، ونجد في الفكر الإداري نظريات إدارية تركزت حول تحسين الجودة، واهتمت بشكل مباشر بتوفير الرضا الكامل للعاملين، وتميل إلى أن القليل فقط من عناصر عدم الكفاءة في التنظيم يمكن إرجاعها للأفراد. وعلى ذلك فإنه توجد أسباب رئيسية تؤكد الاعتقاد بأن تطبيق أساليب ومفاهيم الجودة في الإدارة يمكن أن تحقق فوائد حقيقة للمنظمات، والتي تعتبر المكتبات واحدة منها.

إن التطور السريع في كافة قطاعات الجامعة وأنشطتها، واستخدام التقنية، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الجودة وإدارتها وتعاظم دورها، كما أدى تنوع المهام واتساع الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومصادر المعلومات إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بوصفه منهجاً علمياً ووسيلة فاعلة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء والخدمات.

المؤلفان

عمان / الأردن

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

المفاهيم والمبادئ والفلسفة العامة

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والمبادئ والفلسفة العامة

تمهيد:

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتعددة تمثل أبرزها في شح الموارد المتاحة، وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث، وما يتطلب ذلك من تحديد للأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية.

هذه التحديات فرضت على الحكومات مجهودات كبيرة للمحافظة على التوازن المطلوب في ظل موارد وإمكانيات شحيحة، كما استدعي ذلك من النظريين والمفكرين البحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع مثل هذه التحديات. ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات التي تواجهها الحكومات المعاصرة من حالة التنافس الشديد بين المنظمات الحكومية من جهة، ومنظمات الأعمال في القطاع الخاص من جهة أخرى، وما يفرضه ذلك النوع من التنافس من متطلبات تطوير أساليب الأداء والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم، وصولاً إلى خدمة أفضل أو متوج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها وأشكالها، والتقنيات المستخدمة فيها، بعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعيًا وتطلعًا للخدمة أو المتوج الأكثر جودة.

كما أصبحت المنظمات العالمية والمحلية تواجه نوعاً آخر من التغيرات والتحديات يتمثل في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك أو المستفيد؛ الذي أصبح أكثر وعيًا وثقافة في استهلاكه، وذا قدرة أكبر

على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار أساسى لاختيار المنتج أو الخدمة (الميجان، 1994، ص 406).

لذلك يمكن القول بأن الصعوبات لتوفير خدمات ذات جودة عالية وتكليف منخفضة دفعت الم هيئات الحكومية لاتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد، وذلك عن طريق تقييم البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على برامج الم هيئات الحكومية. ولكل ذلك استحققت إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) Total Quality Management، كمنهج متكمال يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية وكل إدارة في المنظمة، وعلى التحسين المستمر في أساليب العمل، أن تكون أحدث المداخل المنهجية في تطوير المؤسسات وإعادة هيكلتها (سلامة، 1999، ص 3).

وإدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتّعة لمواجهة تلك التحديات، وذلك لكونها تقوم على أساس أنها: "نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" (Brocka, 1992, P. 12). وهي في الوقت نفسه تأكيد على: "أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى" (Federal Quality Institute,) (1990).

لقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المنظرون والمهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدمية باستمرار من أجل التعلم والاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال (Young, 1997, P. 17).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجاهل الإدارة أهميته؟ فلا بد من

توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أذواقهم المتالقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية الكفاءة .(Costin, 1994)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات (خفاجي، 1995).

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.

وقد تعددت وتبينت رؤى الباحثين والمتخصصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة، حيث يرى أن: الإدارة (Management) تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلقي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، وانتهاءً بتقدير رضاه عن الخدمات المقدمة له (الترورى، 2004).

ومن جهة أخرى نجد أن هناك كثيراً من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة، فقد عرف بعضهم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقدم على أساس رضا المستفيد والتصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، والتتأكد من استمرارية هذا المنتج (Cohen & Ronald, 1993).

كما عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء (القططاني، 1991، ص 17).

ويكن تعريفها على أنها نظام متتكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة (خفاجي، 1994، ص 13-15).

ومنهم من يعتبرها صيغة من صيغ العمل التعاوني فقد عرفها جابلونسكي بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جابلونسكي، 1993، ص 4).

ومنهم من يرى أنها: فلسفة صممت لتنفيذ الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يتشر فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ومواجهة احتياجات الزبائن (Hoffher and Nadler, 1994, P.12).

وعرفها ريلي (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل

كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (الترتوري، 2005).

أما روبرت بنهرد Robert Benhard فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، تظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (Benhard, 1991).

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (المناصير، 1994).

وقد ينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضى المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكيد من استمرارية هذا المنتج (Drummond, 1992, P. 19).

أما البعض الآخر فإنه يركز على الجودة وعناصرها، فيرى أن مصطلح الجودة عندما يرد إلى الذهن فإنه ينصرف إلى الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، عليه فإن الجودة تعرف بأنها مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة (Besterfield et al, 1995, P. 6).

في حين تعني إدارة الجودة الشاملة عند البعض على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها. ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات الزبائن (Hoffher, et al, 1994, P. 12).

أما الذين نظروا إلى إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها ثقافة تنظيمية؛ فإنهم اشترطوا وجود بيئة معينة تستجيب للتغيير، وبدون وجود مثل تلك البيئة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تنجح.

أما من ركز على إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة متميزة في الأداء فإنه يشير إلى الأسلوب الذي يجري فيه الأداء وتظافر الجهود من أجل تحقيق الجودة بأقل كلفة وأسرع وقت، دون أن يأخذ بعين الاعتبار عناصر أساسية أخرى مثل: طبيعة العلاقة مع المجهز، والبيئة المحيطة بالمنظمة كونها محدداً لتظافر الجهود في أحيان مختلفة (المنصور، 1997، ص 8).

الإطار الفلسفى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات هي (سعیدی وقوی، 2005، ص 295):

المجموعة الأولى: ترتكز على مبادئ الجودة الشاملة:

حيث يعرفها Sunil بأنها الطريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا وتتدفق كطريقة للحياة خلال المنظمة وذلك في إطار التركيز على العميل، والعمل على تحسين المتوج باستمرار لضمان الميزة التنافسية (Sunil, 1995. P. 35).

المجموعة الثانية: ترتكز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة:

يقسم Eric Mصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM إلى ثلاث كلمات:

الشاملة (Total): تعنى أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشتراك في برنامج الجودة سواء شخصياً أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

الجودة (Quality)

تعني التأكيد من أن العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.

إدارة (Management)

يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً تغيير الثقافة وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وأن تجعل المنظمة من العمل متعة .(Eric, 1994)

المجموعة الثالثة: ترتكز على الأهداف والنتائج:

تعرفها Dan Cimpa بأنها ولاء مستمر للعميل وانخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر (Cimpa, 1992). ويمكن الاتفاق على أن الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة تكمن في النقاط التالية:

- ✓ مدخل شامل، بمعنى أن يشمل كافة القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
- ✓ مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
- ✓ مدخل يعتمد على تحديد وتنظيم وتحليل كل نشاط المنظمة.
- ✓ مدخل يعني على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
- ✓ مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
- ✓ مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- ✓ مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.

- ✓ مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المنقطع.
- ✓ مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.
- ✓ مدخل يرتكز على أساس القدرة التنافسية والتميز (سعيدي وقوى، 2005، ص 296).

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تحضير إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة بوجه عام، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر (عقيلي، 2001).

- إلا أنه ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض، إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:
1. الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
 2. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائمًا، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل.
 3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
 4. إشراك جميع المولين والعاملين في جهود تحسين الجودة.
 5. خلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
 6. التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
 7. الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
 8. التركيز على تلبية حاجات المستهلك ورغباته

(Martinich, 1997; Pp. 599- 601; Russel, 1995, P.95).

ما هي سياسة الجودة الشاملة؟

يعرف كوستين (Costin, 1994) سياسة الجودة الشاملة بأنها: النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة والأدوات والماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة واليابان. فهي التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودوائر الجودة وأنظمة أخرى كثيرة. وت تكون سياسة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر هي: التخطيط، والإدارة اليومية، وسياسة التفاعل الوظيفي. هذا النظام يساعد المؤسسة على الإصغاء إلى الزبون والتعرف على احتياجاته وضم هذه الاحتياجات إلى كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستتجه حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

1. التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
2. الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
4. إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
5. بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
6. إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
7. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك (Martinich, 1997).

ويكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج. وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وستعمل منذ عقود، وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية مما تكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها. وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقدير برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة (العساف، 1995).

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجزاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة المتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (1996) بما يلي:-

أولاً: مرحلة اكتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً: مرحلة التقويم: وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئ الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبيهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر

أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إيجاد أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية (Thomas & Robert, 1994, P.241).
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع (Dalc, 1991, P.39).
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقدير للأداء بشكل مستمر (شبلبي، 1994، ص 10-16).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة، والتي من أهمها ما يلي:

1. تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
2. رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
3. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
4. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
5. زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
6. استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة (راست، ولاند وآخرون، 1996).

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

1. استخدام العاملين خبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
2. تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.
3. توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
4. إعطاء العاملين الحواجز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم (اللوزي، 1999).

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحواجز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة.

وعليه فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة احتل أهمية متميزة لدى منظمات القطاع الخاص كونه:

1. يعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف (Khadra, 1994, Pp. 22 – 29).
2. يمثل تطبيقه سلسلة من الفعاليات المتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها وتحقيق النمو وزيادة الأرباح (Abu Ghosh, 1995, Pp. 6 – 8).
3. يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، ذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهو نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذا المدخل الحديث (Besterfield, et al, 1995, P. 3).

وإذا كان التنافس هو السبب الرئيسي وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، فإن هناك دواع وأسباب تبرز أهمية تطبيقه في القطاع الحكومي تمثل في:

1. أن الاستمرار في اتباع الأسلوب البيروقراطي لتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز قد أثار اهتمام الكثير من المنظرين الإدرايين الذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاته ينبغي أن لا يكون نهاية المطاف بالنسبة لدور المنظمات الحكومية بل ينبغي التركيز على جودة هذه الأهداف المتحققة، وبالتالي رأوا أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو تبني إدارة الجودة الشاملة (النصور، 1997).
2. يذكر أحد الخبراء أن نسبة 40 – 50٪ من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضيع هدراً لغياب التركيز على الجودة (Glenn, 1992, Pp. 14 – 15). فهل يجوز أن تتجاهل المنظمات الحكومية تلك النسبة الكبيرة من المدر؟ في زمن يتطور فيه القطاع الخاص حتى أصبح يترفع على عرش المنافسة في خدمة المستهلك وأصبح يضرب به المثل في الاهتمام بالمستفيد (القطاطاني، 1993، ص 15).
3. لقد تزايد الاهتمام والدعوات في الآونة الأخيرة بضرورة الاستجابة حاجات الزبائن، وقد تعززت هذه الدعوات من خلال اهتمام التنظيم البيروقراطي بمتطلبات الناخبيين وجعلها أحد أهم الأولويات، وكونها معياراً لتحسين الأداء البيروقراطي، وعليه فإن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وإيجاد معايير للأداء وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني، وتبعة جهود الأفراد ما هي إلا استراتيجية يتضمنها مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل خلق الكفاءة والفاعلية لعمليات المنظمة (Harrison, et al, 1992, P. 417).
4. يرى بعض الباحثين بأن هناك خمس خصائص جوهرية يميل الباحثون في تحديدها وتحديد التغيرات في جوانبها، فهي التي تبين أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وهذه الخصائص (Stupack et al, 1993, Pp. 4 – 7):
 - التركيز المستمر على تحسين العملية.
 - الجودة يحددها الزبائن.
 - تمكين الأفراد لصنع القرارات.
 - القرارات تستند إلى الحقائق.

- الالتزام الطويل الأجل بإدارة الجودة الشاملة من قبل القادة تاريخياً.
- بهذا يمكن القول أن المنظمة الحكومية التي تعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، إنما تستند إلى فلسفة إدارية حديثة، وتنطلق في إدارتها وإجراءاتها من أسلوب مغاير للنظرية والفلسفة البيروقراطية السائدة، يتماشى والتطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة.

جدول رقم (1)

الأثار التي يحدثها تطبيق TQM

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
التوجه الأولويات	نحو الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية
القرارات	طويلة الأجل	قصيرة الأجل
التأكد على الأخطاء	الوقاية مما سيحدث	معالجة ما يحدث
المؤهلية	في النظام	في العمليات
حل المشكلة	على كل فرد	تقع على عاتق السيطرة النوعية
التدبير / المشتريات	فرق العمل	عن طريق المدراء
دور المدراء	كلف دورة الحياة، الشراكة	السعر
	التخطيط، التوظيف، الرقابة	دور المدراء

(Besterfield, et al, 1995, P. 4)

الأساليب والأدوات التي تعتمدتها إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيراً من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

أولاً: أسلوب حل المشكلات (Problem Solving Technique)

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون المدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams)، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة (Dale, 1994, Pp. 520- 521).

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة (خفاجي، 1994، ص 40-41).

ثانياً: المقارنة المرجعية (Benchmarking)

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائمًا. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بدائلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة (Oakland, 1993, P. 181).

ثالثاً: أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems)

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحته حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود

تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل الالزمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات - مثلاً - داخل المؤسسة (Russel, 1995, Pp. 119- 120).

رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب (Just-in time Systems):

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقلين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه (القططاني، 1991، ص 13-14).

خامساً: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control):

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين (Goetsh & Davis, 1994, P. 487). كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما (Menon, 1992, P.p 13- 14).

تاريخ فلسفة الجودة الشاملة:

إن الجودة كفكرة موجودة منذآلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فتاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 قبل الميلاد، أثناء حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة (Gitlow, 1995). لكن منذ عام 1900م نشاً ما يسمى بمصطلح "ضبط الجودة". وبعد الحرب العالمية الثانية وضع ديمنج (Deming) مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة

عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المجتمع أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمها الحاكمة.

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة، مما جعلها في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية والذي بدأ منذ السبعينيات يأخذ اتجاهًا سريعاً واضحاً للتقدم، حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهدد اقتصادها (نظمي، 1999).

وبعد ثلاثين عاماً أو أكثر من اهتمام اليابانيين بالجودة بدأت بوادر الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب التغيرات التي طرأت منذ الثمانينيات، فقد كانت أمريكا تسيطر على ثلث مبيعات العالم، وكانت تنتج حوالي نصف المتوج العالمي وبدأت هذه النسبة تنخفض تدريجياً، لصالح المنافسة الأجنبية. وعلى الأخص اليابان التي بدأت بتقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل، وبالتالي بدأت تسيطر على الكثير من الأسواق التي كانت تسيطر عليها أمريكا. ومنذ ذلك الوقت نشطت الحركة في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة باعتبارها من ضروريات نجاح المؤسسات في القطاعين الصناعي والخدماتي (خفاجي، 1995).

الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة:

تضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي تجمعت معاً لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل. وقد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير هذه المبادئ، وكان من أبرزهم:

E. Deming ادوار ديمنج

تعد مبادئ ديمنج الأربع عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تنص على ما يلي (Bank, 1992):

1. خلق الاندماج والتناسق بين المدف والخطوة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
2. تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.

3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.
4. التخلص من فلسفة الشراء من الممولين اعتماداً على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.
5. تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
6. إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس المال وإشراك الإدارة في التدريب.
7. إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
8. طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل - وبالعكس - داخل المؤسسة.
9. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد حل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
10. التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين بها.
11. إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددياً على العاملين في المؤسسة، وبدلأً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
12. التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
13. إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.
14. إعداد الإدارة العليا - وكل موظفي المؤسسة - للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يومياً؛ وذلك لتحقيق عملية التحول اللازم.

فليپ كروسيبي : Philip Crosby

أمضى كروسيبي (38) سنة يعمل في مجال الجودة. وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة مجانية" و "جودة بلا دموع". وأما خطوات كروسيبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:

1. أن يكون هناك التزاماً واضحاً في الإدارة نحو تحسين الجودة.
2. إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
3. إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
4. تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
5. زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
6. اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
7. تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب".
8. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
9. تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغييراً قد حدث في المؤسسة.
10. تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
11. تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
13. تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
14. تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبداً (أبرونبعة ومسعد، 1998، ص 72 - 73).

جوزيف جوران:

قام جوران عام 1954م بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان. كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة الكتريلك. ومدخل جوران في برامج الجودة يركز على الأبعاد الإدارية الثلاث التالية (Goetschal & Davis, 1994, P. 26):

- ✓ تحطيط الجودة: تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج. والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الادارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.
- ✓ الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أي اخلافات ما بين الأداء والأهداف.
- ✓ تحسين الجودة: وذلك من خلال:
 1. إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
 2. التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
 3. إيجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين.
 4. تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

أرموند فيغنباوم :Armond Feigenbaum

عمل فيغنباوم لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال الكتريلك. ولقد استخدم فيغنباوم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجلبقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد قامت الشركات اليابانية - على الأخص - بتبني مبدأ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة. حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة

على تحقيقه دوماً. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها. كما قام فينبام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (20٪) من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تخفيضها بالتخاذل مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة (Russel, 1995, P. 126).

جدول رقم (2)

مراحل التطوير التاريخي لحركة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

الأسماء وأهم الأفكار	السنة
Taylor – أول من نادى بدراسة الوقت والحركة فكان مؤثراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة (بكتابه مبادئ الإدارة العملية).	1911
Schewart – قدم فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً (SOC) في كتابه – السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية	1931
Deming – أسهم من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية معلماً لتقنيات السيطرة النوعية.	1949
Deming – أصبحت أفكاره عنواناً لمجالات علمية في اليابان تركز على موضوع الجودة.	1950
Juran – نشر كتاباً عن السيطرة النوعية.	1951
Crosby – طرح مفهوم "خلو من العيوب – Zero - defect" أي ضرورة أن يخلو المنتج من العيوب نهائياً ... أي بدایات التركيز على الجودة.	1970
بدأ الإعلام يتحدث عن النفوذ الياباني وطرح تساؤل مفاده: إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وذلك اعترافاً منهم بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية.	1980

السنة	الأسماء وأهم الأفكار
1981	أخذت الشركات الصناعية الكبرى تعقد ندوات ودعت Deming للتحدث للإدارات العليا عن أهمية العلاقة بين المتجمين وخبراء الجودة وضرورة ترسیخ هذه العلاقة.
1982	Deming نشر كتاباً بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي).
1987	الكونغرس الأمريكي أنشأ جائزة تدعى (MBNQA).
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي توجيهاته إلى دوائر الدفاع لتكييف أساليب أعمالها بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية (فلوريدا للطاقة والكهرباء) تربح جائزة "Deming" من اليابان.
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.

.(Goetsch & Devis, 1997, P. 9)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر. وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (أبونبعة ومسعد، 1998؛ Martrich, 1997, P. 601):

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أول خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذا

- البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود الالزمة لتطبيق هذا البرنامج.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليهم تجاهه.
4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
5. توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين. وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكييف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها. عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.
7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة. كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

8. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات. كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

نظام الآيزو 9000:

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة أولت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، حيث أصدرت في عام 1987 سلسلة المواصفات العالمية المعروفة بـالآيزو 9000 وهي الحروف الأولى من: (International Standardization Organization). وتعني المنظمة الدولية لتوحيد القياس، وتهدف إلى رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس والاختبارات من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي (هلال، 1996).

علاقة نظام الآيزو 9000 بأدارة الجودة الشاملة:

يساهم نظام الآيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في التواهي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك. وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء؛ بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة. ويعتبر نظام تطبيق الآيزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة (عباسي، 1999).

ويعد الآيزو 9000 هيكلًا أساسياً للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة. ولا تحتوي مواصفات الآيزو على الطريق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات. وبالتالي فإن الآيزو 9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات

التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة. وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة. كما أن الإيزو 9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الميكيلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة (Pearmain, 1997).

سلسلة معايير المعاصفة (الإيزو 9000):

ت تكون المعاصفة الدولية (الإيزو 9000) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية، تختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المؤسسات أو المنشآت التي تسعى لتطبيق المعاصفة الدولية. وتعد سلسلة الإيزو 9000 الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق (Marquardt, 1999, P. 11.). ويشير جدول رقم (3) إلى الإطار المعياري والتطبيقي لأهم المعاصفات في هذه السلسلة:

جدول رقم (3)

الإطار المعياري والتطبيقي لمعاصفات الجودة الدولية

تصنيف المعاصفة	عدد العناصر	الإطار المعياري للمعاصفة	الإطار التطبيقي
الإيزو 9001	20	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتصنيع والتركيب والخدمة	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والتطوير والإنتاج والتصنيع والتركيب والخدمة
الإيزو 9002	18	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية الإنتاج والتجهيز والتركيب

الآيزو 9003 ISO 9003	12	نظام للجودة: نموذج معياري للمنشآت والمؤسسات ذات التأكيد عملية الجودة من خلال النشاط المختص فقط بعملية التفتيش والاختبار النهائي للتوزيع والتركيب والتخزين للمنتج المورد
-------------------------	----	---

محتويات المعاصفة الدولية للجودة:

تحتوي المعاصفة الدولية على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم كمحك قياسي لمدى توافر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية أو الخدماتية، وذلك لقابلية كل عنصر من عناصر المعاصفة لقياسه، ونظرًا لاختلاف هدف التطبيق والتوظيف لكل معاصفة، لذا يختلف عدد العناصر الذي تحتويه كل معاصفة عن الأخرى، ويشير جدول رقم (4) إلى العناصر المعيارية المقررة دولياً لمعاصفات الجودة – الآيزو – 9003، 9002، 9001 – (Lamprecht, 1992, P. 7).

جدول رقم (4)

المعاصفة الدولية للجودة

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	آيزو 9001 ISO 9001	آيزو 9002 ISO 9902	آيزو 9003 ISO 9003
1	نطاق مسؤولية الإدارة	/	/	/
2	نظام الجودة	/	/	/
3	مراجعة العقود والاتفاقيات	x	/	/
4	ضبط عملية التصميم	x	x	/
5	ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
6	المشتريات والتزويد	x	/	/
7	المتجر المورد من قبل المستفيد (العميل)	x	/	/

العنصر الرئيسي لنظام الجودة	م	آيزو 9001 ISO 9001	آيزو 9002 ISO 9902	آيزو 9003 ISO 9003
تحديد المنتج ومتابعته	8	/	/	/
ضبط عمليات الإنتاج	9	x	/	/
التفتيش والاختبار	10	/	/	/
أدوات التفتيش والاختبار والقياس	11	/	/	/
موقع التفتيش والاختبار	12	/	/	/
ضبط حالات عدم التطابق	13	/	/	/
الإجراءات التصحيحية	14	x	/	/
التناولة والتخزين والتغليف والحفظ والنقل	15	/	/	/
سجلات الجودة	16	/	/	/
المراجعة الداخلية للجودة	17	x	/	/
التدريب	18	/	/	/
متابعة الخدمة	19	x	x	/
الأساليب الإحصائية	20	/	/	/
مجموع العناصر لكل مواصفة		12	18	20

تشير علامة (/) إلى اشتراط توافر العنصر في المواصفة، وعلامة (x) إلى عدم اشتراط ذلك

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة بدأت - كمفهوم وتطبيق - في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام، وعلى رأسها الخدمات التعليمية والتعليم العالي، حيث لم يتعدى عدد المؤسسات التعليمية التي بدأت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المائتين وعشرين - بين جامعة وكلية - في الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام 1993م، منها جامعة كولومبيا، وجامعة كارولينا الشمالية، وجامعة ولاية بنسلفانيا، وجامعة بوردو، وجامعة ولاية أوريغون، وغيرها (Lewis & Smith, 1994, Pp.17- 19).

ومن المؤكد أن العدد قد تضاعف كثيراً حتى الآن، فالتعليم أحد الاحتياجات الرئيسة لكافة المجتمعات، وقد عملت هذه المجتمعات على تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي احتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، وذلك لأن التغير السريع في البنية العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى أهمية هذا التطوير المستمر.

تقدير النظم التربوية العربية المعاصرة في ضوء معايير الجودة والنوعية:

تشمل الوظيفة التعليمية كل القطاعات الراجعة إلى الوظيفة التربوية إلى درجة أنه لا تتأى عن أيه جزئية مهما بدت بسيطة أو معقدة. وقيام هذا الشمول على التعلم وهو الوسيلة التي تجمع بين المعطى المعرفي والمعطى الإجرائي. فالتعلم هو الذي يضمن للطلبة استحصال الكفاءة، وما يلزمه من عناصر، من أبرزها:

العنصر المعلوماتي: أي كيف يتحصل عليها الطالب وما هي نوعيتها ومدى ملاءمتها لطاقة المتلقى ولحاجياته باعتباره فرداً وبوصفه عنصراً من عناصر المجتمع.

والعنصر الثاني وجданى يتوجه إلى أعماق القلب وأعماق النفس. فالوجدان هو غير العاطفة التي تحول وتبقى دوماً رهينة الظرف والبيئة، أما الوجدان فهو ثابت لا يمكن الجمود بل يعني الاستقرار الذي يؤدي إلى معايير الاختلاف بين إنسان وإنسان. وعلى هذا النحو فإن التقويم يستهدف الوجدان أي تكوين المقومات الجوهرية المفضية إلى بناء الشخصية وإلى وضع القوالب لها. فالتعلم مقاييس من مقاييس الرسم لل استراتيجية الاجتماعية ويمكن أن نخيل هنا إلى مفهوم التنشئة الاجتماعية وما يراء لها من المقومات الموجهة والمرتكزات المؤسسة. فإذا كان التعلم على هذه الدرجة من الأهمية فإن التقويم يصبح ضرورياً لتحقيق الجودة وتوظيفها على الشكل الأنسب.

ولا يمكن أن تتصور التعليم بغض النظر عن الجانب المعرفي والجانب المهاري فالمعرفة مادة التعليم الأصلية لأنّه لا يعقل أن يتم التدريس دونها معرفة بالمعنى الجامع والعلم بالمعنى المتخصص. والمهارات، سواء أكانت في عملية التدريس: مهارة الكلام ومهارة السمع ومهارة القراءة ومهارة الكتابة، أم كانت في عملية التوجيه: مهارة الطريقة مهارة التعهد مهارة الجودة مهارة التحفيز، هي مهارات ملزمة للتعليم وما يفرض من طرح الأسئلة: هل يستوعب الطلبة الدرس، هل تتحقق الدروس الغاية المعرفية والوجданية؟. ويمكن أن نلخص كل هذه العملية التعليمية في ضرورة السعي إلى المعنى والمنهج بناء على استراتيجية ناجعة في البحث العلمي ناجعة.

والمقام الثالث هو البرامج أي المحتوى من جانبيين. الجانب الأول هو المضمون والجانب الثاني هو الشكل. وقد تجاوز النظر في هذا المقام اعتبار التلازم بين المعنى والمبني أو المضمون والشكل إلى التداخل بين الطرفين فأضحم المعنى مبني وأصبح المضمون شكلاً والشكل مضموناً. وإن المراجعة والتثمين من الأسس التقويمية الحاجية. ولاشك في أن المحتوى هو الصياغة المنجزة لعملية التعلم والتعليم، وكلما كان التقويم ناجعاً في هذا السياق كان الاقتراب من التحديث التربوي أوضع.

التطبيق التعليمي والتربوي للمواصفة الدولية للجودة:

ما زال نظام تأكيد الجودة الذي أخذ بالانتشار الواسع في قطاع كبير من المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والصناعية؛ من خلال تطبيقات المواصفة الدولية للجودة محدوداً وحديثاً من حيث التطبيق في مجال التربية والتعليم. إذ أن أول استخدام لمواصفة قياسية مقتنة للجودة في التربية والتعليم لم يحدث إلا في عام (1992)، ذلك عندما أصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير (British Standards Institution - BSI) إرشاداتها بالتجهيز نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم (Sallis, 1993, P. 62). ويعود السبب في ذلك إلى أن نظام إدارة الجودة الكلية (TMQ) الذي قدمه إدوارد ديننج (Edwards Dming) قد وجه في الأصل إلى خدمة البيئة الإنتاجية والإدارية للمؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية، خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الخاص.

وبما أن المتغيرات الأساسية لنظام الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافاً أساسياً في الحقل التربوي والتعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية. حيث أن المدرسة كبيئة متكاملة مقدمة للخدمة التربوية والتعليمية لا تمثل بيئه المؤسسات التجارية أو المصنع، كما أن الطالب باعتباره المستفيد من خدمة المدرسة يختلف اختلافاً جوهرياً من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع، إضافة إلى أن المنتج هو نفسه أيضاً مختلف، فالمتح أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافاً جذرياً عن المنتج التعليمي (المعرفي) والتربوي (البكر، 2002). وتتلخص أهم هذه المتغيرات في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

متغيرات نظام الجودة الخاص بال التربية والتعليم

المتغير الرئيسي في العملية التعليمية	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير	المنتج العائد
القيم).	خرجات عملية التربية والتعليم (المعارف، المهارات،	1

المتغير الرئيسي في العملية التعليمية	م	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير
المستفيد الرئيسي	2	الطالب / الطالبة في المراحل التعليمية المختلفة
المستفيد الثانوي	3	أولياء الأمور، وذوو العلاقة بالمستفيد الرئيسي
المستفيد العام	4	الدولة، المجتمع، سوق العمل
المستفيد الداخلي	5	القائمون على العملية التعليمية

(البكر، 2002، ص 94).

لذلك فإن أساس فلسفة الجودة في التربية والتعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية لديه في الجوانب التالية:

1. اكتساب المعرفات التي تمكنه من القدرة على الفهم والإدراك العلمي.
 2. اكتساب المهارات التي تمكنه من القدرة على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.
 3. اكتساب الخبرة والاحتراف مما يمكنه من القدرة على تحديد وتركيب أولوياته في الحياة.
 4. اكتساب المبادئ التربوية التي تساعد على أن يكون عضواً مساهماً وصالحاً في المجتمع.
- (البكر، 2002، ص 95).

نظراً لهذا الاختلاف الكبير في مفهوم المستفيد (المستهلك) والمنتج (العائد) والمنتج (المؤسسات والمنشآت) بين مكونات العملية التربوية والتعليمية ومكونات العملية التجارية والصناعية، لذا فإن تطبيق مواصفة الجودة الدولية (الأيزو 9002) مختلف كذلك من حيث توظيف كل عنصر من عناصر المواصفة في مكونات العملية التربوية والتعليمية.

وتتمثل التطبيقات التربوية والتعليمية لكل عنصر من عناصر المواصفة الدولية للجودة (الأيزو 9002)، كما هو موضح في جدول رقم (6).

(6) جدول رقم

التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المعاصفة الدولية للجودة

ISO 9002	
العنصر الرئيسية لمواصفة الجودة	التطبيقات التربوية والتعليمية
نطاق مسؤولية الإدارة	استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة
نظام الجودة	إجراءات وأنظمة الجودة
مراجعة العقود والاتفاقيات	العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة من داخل أو خارج المدارس
ضبط الوثائق	تنظيم وضبط الوثائق المدرسية
الشراء والتزويد المدرسي	نظام وإجراءات
مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية	مساهمة الطلاب أو أولياء الأمور في متطلبات العملية التعليمية
تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته	متابعة مدى تحسن أداء الطلاب
مراقبة وتقويم العملية التعليمية	متابعة تطوير المناهج واستراتيجية التعلم والتعليم
التفتيش والاختبار	عملية التقويم والاختبار
وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس	مدى اتساق وثبات طرق التقييم والقياس
موقف وحالة التفتيش والاختبار	ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء
ضبط حالات عدم التطابق	إجراءات وطرق تشخيص وتحديد حالات

ISO 9002

التطبيقات التربوية والتعليمية	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	
الإخفاق والضعف والقصور		
نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق	الإجراءات التصحيحية	13
إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية (النشاطات الصيفية واللاصفية)	المناولة والتخزين والحفظ والتقليل	14
سجلات ضبط الجودة	سجلات الجودة	15
تأكيد وثبت إجراءات نظام الجودة	المراجعة الداخلية للجودة	16
تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين	التدريب	17
طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقدير نتائج العملية التعليمية	الأساليب الإحصائية	18

المصدر: (Sallis, 1993).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي وأبعاده:

وفيما يتعلق بالقطاع التربوي فهناك العديد من التعريفات التي تحدد معنى إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي تشكل نتيجة للتطبيق الميداني، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف (Rhodes) الذي عرف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية (استراتيجية إدارية) ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على

نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية". ويمثل تعريف (Rhodes) إطاراً مرجعياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث: المدخلات والعمليات، والمخرجات (النواتج)، ويستدعي الالتزام الفعلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها وغاياتها وأولوياتها، وسياسات واستراتيجيات عملها التربوي، وأساليب التقويم التربوي ومعاييره وإجراءاته المتبعه فيه، وتتعدى عملية إعادة النظر ذلك كله إلى التعرف على حاجات المستفيدين بالدرجة الأولى وهم (الطلبة)، وما هي نوعية التعلم الملائمة، والإعداد المناسب لهم لتحقيق حاجاتهم، وتلبية رغباتهم الآتية والمستقبلية، إضافة إلى مراعاة وجهات نظر أولياء الأمور والمعنيين من أفراد المجتمع المحلي وهيئاته (الميشان، 2004، ص 19).

أما بخصوص المناهج الدراسية فينبغي إعادة النظر في مضامينها ومحنتوياتها وغاياتها وأهدافها للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات الحياة المعاصرة ومستجداتها وتقنياتها، ولإدراك درجة تلبيتها لاحتياجات المستفيدين والمجتمع الذي يتتمون إليه (درباس، 1994، ص 26).

أهم ملامح إدارة الفصل في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- إن إدارة الجودة الشاملة نظام متتطور للتعليم وليس دواء لجميع الأمراض داخل حجرة الفصل، إنما نظام متتطور للتعليم يتطلب الوقت والجهد، وب مجرد أن تصبح ثقافة الجودة جزءاً من ثقافة المجتمع المدرسي يصبح من السهل السيطرة على المشكلات، ويتحمل التلاميذ مسؤولية أكبر عن تعلمهم.

- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتلميذ، وتنقله إلى بؤرة الاهتمام، وتجعله محور العملية التعليمية، بدلاً من المعلم الذي يحتل هذا المكان في الفلسفات التربوية والأساليب التقليدية للتعليم. وتتخذ إدارة الجودة الشاملة العديد من الفنون والأساليب من أجل تحقيق تحسن مستمر في مستوى التلميذ وقدراته المتميزة.

- في أسلوب الجودة الشاملة لإدارة الفصل، يجب تحدي الأهداف المرجوة بدقة، ووضع خطوط عريضة وإطار عام لخطوات تحقيق هذه الأهداف مع توافر المرونة الكافية.

- إن الجودة تقوم على التعاون والعمل الجماعي والمشاركة، حيث يعبر كل تلميذ عن أفكاره بحرية. كما تهدف إلى تعليم الطالب كيف يتعلم، وتساعده على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، والبحث عن المعلومة من مصادرها الأصلية.
- مهام المعلم في إدارة الجودة الشاملة، تكمن في مساعدة الطلبة على تعلم تحمل مسؤولية تعليمهم، لأنّه يعلمهم كيف يفكرون بدلاً من تعليمهم فيما يفكرون، وعليه أن يعلمهم كيفية بناء استراتيجيات التعلم بدلاً من حشو أدمنتهم بالمعلومات، لذلك فإن عليه أن يساعدهم على التعبير عن أنفسهم وأفكارهم وأن يساعدهم على المشاركة وزيادة الثقة بأنفسهم.
- على المعلم أن يكون مرتناً، وأن يراعي الفروق الفردية بين تلاميذه، ويبحث عن طرق جديدة لمقابلة حاجاتهم المتنوعة. بمعنى عدم تقديم قوالب جاهزة يجب على المعلم اتباعها حرفيًا، واتباع أنماط إرشادية قابلة للتطوير والتعديل لتقابـل احتياجات الطلبة المتنوعة.
- ضرورة مشاركة أولياء أمور الطلبة كما لو كانوا شركاء متساوين Partnership في العملية التعليمية؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم، ودعمهم في حل كثير من مشكلات الطلبة والمعلم في المدرسة، والتدخل في ضبط جودة إدارة المدرسة إذا لزم الأمر ذلك.
- تسمح إدارة الجودة الشاملة بقدر كبير من الحرية للطلبة للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة وطرح بدائل متعددة والاختيار من بينها، وبذلك يتحملون بأنفسهم مسؤولية تعليمهم. إن تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب توفير المزيد من الحرية للمعلم والتلميذ بصفة خاصة، وكل القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب خلق وإيجاد واستمرار بيئة مفتوحة تركز على التعلم، وفي هذه البيئة يكون كل تلميذ مقبول ومعترف به كفرد معهم له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية، مع ملاحظة أن مدخل الجودة الشاملة ليس من أجل الأكثر تفوقاً من الطلبة؛ بل إنه يعمل بصورة متساوية لكل المستويات المختلفة للتلاميذ.

- بعد العمل في فريق (التعلم الجماعي أو التعاوني) استراتيجية مهمة في إدارة الجودة الشاملة. فالللاميد غالباً ما يتعلمون المهارات المطلوبة للعمل بتعاون وفاعلية في فرق، ويقوم المعلم بتوجيه وإرشاد هذه الفرق من خلال تقسيمها إلى فرق عمل مصغرة (التروري والقضاة، 2006، ص 43-45).

ضمان الجودة في أداء المعلم:

تقاطرت خلال السنوات الأخيرة الكتابات التي تدعو إلى ضرورة إصلاح وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأنشطة وفعاليات تتنمية المهنية المستديمة في أثناءها، بهدف ضمان الجودة في أدائه والارتقاء بمستوى ممارسته ومساعدته على القيام ببعض مسئوليات أبعاد ومطالب دوره الجديد الذي يفرضه عليه الأنماط التعليمي الجديد الذي يمثل أحد أهم إفرازات التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة. وقد اخذت العديد من تلك المجتمعات، خاصة المتقدمة تعليمياً، هذه الدعوات بثبات المدخل الرئيسي لتطبيق معايير لضمان الجودة الشاملة في نظمها التعليمية، والانطلاق في هذا الأمر من رؤية متكاملة لإصلاح تلك النظم كاستجابة حتمية لمنطق العصر ومواجهة مقتضياته وتحدياته التربية الجديدة والمعاصرة لجميع المقتضيات والتحديات الماثلة التي شهدتها على مدى تاريخها الممتدة.

وقد انطلقت هذه المجتمعات في جهودها تلك مستندة إلى معطيات التجربة الإنسانية الحديثة، وما أكدته من مبادئ تربوية بلورتها نتائج البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة، والتي تشير في كليتها إلى جملة المبادئ أبرزها ما يلي (سليمان، 2006، ص 149-151):

أ. أن ثمة ارتباط إيجابي قوي بين درجة فاعلية أي مجتمع في المستقبل ودرجة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية، عالية الجودة معتدلة الكلفة، لجميع أبنائه. وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة Knowledge-Based Society.

ب. أنه وتأسисاً على ما تقدم، وفي ظل زيادة الطلب الاجتماعي، غير المسبوق، على

التعليم كنتيجة طبيعية لزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بقيمة التعلم، فقد بات من المؤكد أن أهم معايير الحكم على مدى فاعلية مدارس الغد، تمثل في مدى نجاحها في تلبية الطموح التعليمي المفجر لدى جمومعات من المتعلمين ذوي خلفيات اجتماعية واقتصادية وثقافية متباعدة.

ج. أنه وفي ظل هذا المجتمع القائم على الأساس على المعرفة، فقد أصبح تدريب جمومعات متباعدة من المتعلمين على مهارات الإنتاج المعرفي والإبداع التكنولوجي، كذا مساعدتهم على ممارسة مهارات الأنماط المختلفة للتفكير وحل المشكلات المعقدة، وأن يبدعوا ويتکروا، وأن يتقنوا محتوى المواد الدراسية الأكثر طموحا، نقول أصبح ذلك يمثل أبرز التحدیات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

د. أن هذه النوعية الجديدة من التعليم لها متطلبات ومقتضيات أبعد وأكبر من تلك النوعية التي تحتاجها لكل يتعلم هؤلاء المتعلمون مهارات روتينية رتيبة.

هـ. أن المعلم الماهر الفعال صاحب المعرفة العميقه هو وحده القادر على توفير هذه النوعية من التعليم والاستجابة ل حاجات تلاميذه استجابات متمايزه وملائمه لتبانيهم واختلافهم لما يضمن لهم جميعا النجاح، بل والتفوق في تحقيق أهداف تعليمية على هذه الشاكلة من التحدى للعقل ولإمكانيات الشخصية البشرية.

و. أن توجيهه النظام التعليمي باتجاه النوعية التعليمية المنشودة، يلقى على المعلم بمسئولييات وواجبات جديدة، الأمر الذي يفرض عليه تبني أدوارا معاييره تماما لتلك التي يقوم بها اليوم، وبالآخرى تختلف اختلافا نوعيا وجذرريا عن تلك التي كان يقوم بها بالأمس.

ز. أن نجاح المعلم في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة، يستلزم امتلاكه جلة من الكفايات والقدرات التي تختلف بدورها عن تلك التي يمتلكها معلم اليوم، وبالآخرى عن مثيلتها لمعلم الأمس، مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، كذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستمرة له أثناء الخدمة.

ح. أن مراجعات البحوث العلمية في مجال التعليم تشير إلى زيف الخبرة التي صدقناها

لزمن طويل والتي مؤداتها: "أن المعلم الفعال يولد ولا يصنع" وأن "يامكان أي فرد أن يصير معلما ناجحا إذ يكفيه فقط إتقان المادة التي سيقوم بتعليمها".

ط. أنه في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحر وتطبيق مبدأ حرية السوق في مجال التعليم، فإن عدم وجود معايير واضحة ومستويات محددة للممارسة المهنية في مجال التعليم من شأنه أن يفتح المجال أمام أصحاب المدارس الخاصة وتجار المعرفة من راغبي الكسب الضخم وال سريع من الاستعانة بمعلمين غير أكفاء، كما قد يفتح المجال في نفس الوقت أما المدارس التي تملّكها الدولة، عندما يقلّ المعروض من المعلمين الأكفاء عن حاجتها، إلى الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين ملء الفارغات التدريسية لديها، وعلى وجه الخصوص في المناطق النائية الفقيرة، وبغير شك فإن هذا وذاك يتناقض ومبدأ التكافؤ الفرص التعليمية بين جميع الأفراد.

ي. أن وجود معايير واضحة ومستويات محددة للحكم على الممارسة المهنية للمعلم من شأنه أن يساعد على:

- التقييم الموضوعي لأداء المعلم من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- دفع المعلم للتفكير في ممارساته ومحاكمتها ذاتيا. ومن ثم تطوير هذه الممارسات أولا بأول باتجاه مستويات الأداء المحددة المتضمنة في تلك المعايير.
- توجيه برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة باتجاه أهداف مرغوبة تشتت من معايير الممارسة المهنية المتفق عليها.

عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي:

قد تواجهنا بعض العوائق أثناء تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، ومن هذه العوائق (درباس، 1994، ص 43):

- 1- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي في الدول العربية، مع أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي السعي لتطوير

أنظمة معلوماتية فعالة تسعى ل توفير المعلومة على نحو دقيق و سريع و تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات و تداولها، و توصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب.

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وأثنائها.

3- المركزية في رسم السياسة التربوية و صنع القرار التربوي، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات و اتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة، أي العاملين في الميدان (المعلمين)، والمستفیدین (الطلبة وأولياء الأمور و المجتمع المحلي)، و الذين يشكلون مصادر رئيسة للبيانات إلى جانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات و اتخاذ القرارات المناسبة.

توصيات و مقتراحات عامة للتغلب على المعوقات:

لتغلب على العائق الذي قد تعرّض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي؛ ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي :

1. تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

2. إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر و تدريبيها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.

3. التوسع في تفويض الصالحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية في الميدان، وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة / المركز.
4. تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث: قيمها، ومعتقداتها، وتقاليدها، وعاداتها.
5. إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلهاقها بإدارات التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسة الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.
6. إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهمها التصنيف بقدر ما يهمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والتنوعية في الأداء.
7. ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي: الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع، وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضى والارتياح.
8. إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدو المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على عملية ضخ المعرفة وحشوها في أذهان الطلبة فقط؛ بل تتعدي ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.
9. إعادة تعريف مفاهيم القيادة التربوية والأطر التي تعمل المدارس والمؤسسات التربوية في ضوئها، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة (المهيشان، 2004، ص22؛ درباس، 1994، ص45 – 46).

رأس مال بشري لعصر المعلومات المؤسسات التربوية:

لقد أصبح في ظل الإفرازات المتعددة للعولمة أن تواكب المؤسسات التربوية تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة في عصر المعلومات، وتعد القدرات والمهارات هامة لمكان العمل الناشئ، وإذا أردنا أن يصبح الطلبة مستخدمين ذكياء للتقنية والمعلومات؛ فإن عليهم أيضاً أن يتعلموا كيف يصبحوا مبدعين ومبتكرين، إذ يجب أن يشاركونا في حل المشكلات وإعداد الدراسات، كما يجب أن يكونوا قادرين على

تناول دراسات الحالة، وأن يفهموا كيفية تحليل البيانات والوصول إلى استنتاجات ذكية، وعلى الطلبة والباحثين أن يعرفوا كيفية استعمال التقنيات الجديدة والمعلومات من مصادرها الجديدة ونشر أفكارهم بشكل فعال، كما يتquin أن يبقى التفوق والمساواة أولوية في كل سياسة تعليمية جديدة، ويتطبق التعليم في القرن الحادي والعشرين ما يلي (بدران وآخرون، 2000):

- مناهج جديدة متكاملة مع الوسائل الفعالة متعددة التفاعلية.
- وسائل متعددة تفاعلية يعكف على إعدادها علماء (دوليون) بارزون على أن تتجهها أفضل دور النشر والبرمجيات.
- مستويات الاتصالات وتقنية الحوسبة الملائمة لمستوى كل طالب وباحث، لتنشيط الإبداع والأبحاث والدراسات علاوة على المهارات الجديدة.
- تغيير الكتب المدرسية بأكملها، على أن تستبدل بمناهج من الكتب ذات الأغلفة الصلبة ومجموعة واسعة من البرمجيات الدراسية، وأجهزة الحاسوب الشخصي، وأجهزة الحاسوب المحمولة والأقراص المدمجة والتلفاز التربوي، والفيديو، والمذيع التفاعلي، والاتصالات التربوية عبر التلفزيون الخطي الكابلية والأقمار الصناعية.
- أدوار جديدة للأستاذ وتدريب جديد (أثناء الخدمة وخارجها) لجمع المعرفة وتقاسمها، فيجب أن يتحول المعلمون من مجرد محاضرين إلى مستخدمين تقنية، ومشرفين، وباحثين، ومستخدمين للمعرفة ومتعلمين مدى الحياة.
- مشاركة قوية بين المنزل والمدرسة بمساعدة أولياء الأمور والتعلم عن طريق الأقراص المدمجة.
- مشاركة المجتمع والمناطق المجاورة.
- مشاركة مجتمع رجال الأعمال من خلال إتاحة الفرص للتدريب في بيئة تشبه بيئة العمل، وعليه فإن مجتمع الأعمال يصبح مشاركاً في إعداد رأس المال البشري مستقبلاً لمكان العمل الذي تسوده المنافسة.

- طريقة جديدة لتقدير الطلبة والأساتذة وتحديد قدراتهم وميولهم بشكل يتلاءم مع العصر المعلوماتي.
 - تنوع التعليم بعيداً عن الأشكال التقليدية التي برزت بعد الثورة الصناعية، والمفضي نحو منهج ابتكاري قائم على عدة مباحث علمية متداخلة، وذلك بهدف تطوير قدرات جديدة.
 - القدرة على استكشاف المعلومات وتمثيلها بطريقة ديناميكية وبأشكال مختلفة.
 - أما شبكة المعلومات على مستوى المدرسة التي توفر الترابطية والتفاعلية فضرورية في عملية التعليم بتشكيلها الجديد، وجماعات المستخدمين والتعاونون الذين يبحثون عن المعلومات سوف يفتحون آفاقاً جديدة من التفكير، وسوف يصبحون مستقلين من خلال منهاج التعلم المستقلة أما الوضع الجديد للصف التعليمي فتقرره عملية التعلم لعصر المعلومات.

الفصل الثالث

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثالث

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر (الخطيب ، 1999).

ولا شك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة - كما مر سابقاً - يشكل أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصيرية وعلى حد تعبير أحدهم بأنها "الموجه الثوري الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب". هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإناجها ومساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور. وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة، وبريطانيا وفرنسا.

وكل نتيجة حتمية ولظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، بزرت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية. فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية ولا سيما الجامعية منها. وذلك نظراً لقيادتها دفة التغيير الاجتماعية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلة في محاولة الإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحبط بالجامعة معه نحو

لأفضل، والعمل على مواكبة التغير الذي يجري في شتى المجالات العلمية، وذلك من خلال:

- العمل على سد حاجة المجتمع من الكفاءات المتخصصة والقيادات الوطنية المدرية.
- النظر في مشكلات المجتمع المحيط، ومحاولة فهمها وتحليلها ثم البحث عن حلول مناسبة لها.
- ومن هنا فإن التوجه لاستشراق المستقبل يضع العبء الأكبر على مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التحديات السابقة (عيسوي، 1989).

وبذلك يتحتم على مؤسسات التعليم العالي أن تغير من هياكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه الجامعات، بل لا بد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرنة وقدرة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا الحديثة (خلف، 1993).

مظاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر بجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. أما المدخلات فت تكون من المنهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (العلي، 1996، ص 14).

ويُمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانها استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار (العلي، 1996، ص 13).

وقد عرف رودز إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها: "عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر" (درباس، 1994، ص 15).

ومنهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولة عن جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسب إلكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فاي خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية (النجار، 1999، ص 70).

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

1. النظام: وهو مجموعة من العلاقات المتبدلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
2. العملية التعليمية: وتشمل السياسات والمناهج والمراحل وال حاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.
3. الهيكل الجامعي: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.
4. الأساليب: وهي مجموعة المناهج النظمية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية (العلي، 1996، ص 17).

يتبيّن مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تبنيها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر التالية:-

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم.
2. اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
3. التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالمية.

4. التركيز على الاستمرارية في التحسين.
5. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
6. شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المصادر، والمدخلات، والتشغيل، والخدمات، والاستخدامات، والمقارنات الرقابية، والبيئة، والقيادة (النجار، 1999، ص 74).

هنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لارضاء المستفيدين وحسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والموظفون) والإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين، وأما المستفيدين من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (العلى، 1996).



وهذا لا بد من الإشارة إلى النقطة الأساسية في هذا الموضوع والمتمثلة على حد تعبير (سلامة، 1999) في غياب الأهداف والغايات لدى مؤسسات التعليم العالي،

والمربطة تلقائياً بتقييم أهمية (ادارة الجودة الشاملة) المترتبة بأهداف المؤسسة وغاياتها وأغراض برنامج إدارة الجودة الشاملة المستخدم فيها.

وكذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالجامعات خصوصاً، أن تعمل على التتحقق من أن حاجات المستفيدين قد تتم تلبيتها أو تجاوزها. من خلال عمليات التصميم للنظام التعليمي وعملية التعليم ذاتها ، ولتحقيق هذا المدف يجب على الجامعات التركيز على الأمور التالية:

1. الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بمحاجات المستفيدين وإدارتها.
2. ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.
3. ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن خلاله تبادل الخبرات، والعمل على حل المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.
4. ضرورة قيام الجامعة بقياس رضى المستفيدين عن أداء خريجيها، وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة. وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والمتعددة. وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعة (العلمي، 1996).

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم ومارسة إدارة الجودة الشاملة (Wiedmer, & Harris, 1997, P.314)، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لأن نظرية الجودة

الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما وتركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تعزيز دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر (Abernathy & Sersfass, 1992, P. 14).

وتكمّن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر. ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقة للسوق الذي تخدمه.
3. إيجاد مجموعة موحدة من المعايير التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
4. تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المتناسبة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
5. أداة تسويقية تمنع منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
6. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
8. وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
10. تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة (MacRobert, 1995, Pp. 45-52).

ويمكن القول بأن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلاً من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء وجماعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لشل هذا التكامل.

يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسة، والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات. والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، تخفف من حدة النقد الموجه للجامعات عادة كالقول بأنها تعمل من برج عاجي بعيداً عن احتياجات المجتمع، أو أنها تخرج مهارات لا يتطلبها سوق العمل (العلوي، 1998، ص 20-22).

معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:
أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالية من الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في:

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم والتعلم.
- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم (والموظفو مؤهلون بشكل مناسب).
- توفر أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة، وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم.
- معيار البرنامج مناسب للمكافأة.
- التقييم الصادق، والموضوعي، والعادل.

- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المساق وغایاته.
- تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم (وتزويدهم باستمرار بمدى التقدم والتحسين).
- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة.
(سلامة، 1999).

أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تمثل في:

1. تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
2. تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات.
3. إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.
4. البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
5. التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (من أكاديميين وإداريين وفنين). حيث تعتبر مسؤولياتهم جمعاً نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية (العلمي، 1999).

خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة في الجامعات:

يشير صطام (2003، ص32) إلى أنه من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية التالية:

أ) تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

1. عقد دورات تدريبية للعاملين في التعليم العالي والجامعات لبناء ثقافة الجودة.
2. التعريف بنظام إدارة الجودة.

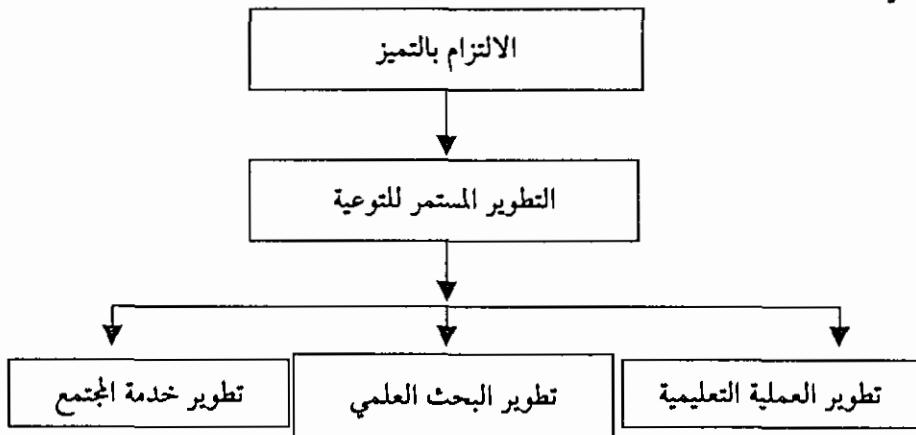
3. بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده من أجل أن يتبنّاه العاملون في التعليم العالي عن قناعة.
 4. بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
 5. توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
 6. عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
 7. عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
 8. بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
 9. عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
 10. توضيح الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
 11. عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.
- ب) تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:
وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:
1. توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتّعة في توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.
 2. ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
 3. ضبط الوثائق المرجعية.
 4. ضبط سجلات الجودة وصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.
 5. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط).
 6. الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
 7. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
 8. المعايرة: تحديد نظام معايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.

9. تدريب الكادر. التأكد من أن متطلبات تدريب الكادر قد تم.
 10. مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ج) إعداد دليل الجودة ويجب أن يشمل على:
1. سياسة الجودة في التعليم العالي.
 2. تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
 - ضبط إجراءات العمل وتوحيدها.
 - التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
 - إرضاء المستهدفين المستفيدين.
- د) تحديد عناصر إدارة الجودة، وهي:
1. مسؤولية الإدارة.
 2. نظام الجودة.
 3. مراجعة العقود.
 4. ضبط التصميم.
 5. ضبط الوثائق والبيانات.
 6. المشتريات.
 7. ضبط العمليات.
 8. الفحص والاختبار.
 9. ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.
 10. ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
 11. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
 12. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
 13. التدريب.

14. الخدمات.

ولبّيء برنامج الجودة الشاملة في إحدى الجامعات لا بد من اتخاذ الخطوات التالية : (Seymour, 1992)

(ا) تحديد الرسالة العامة (Mission) للجامعة. ويسهل أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة Vision تحدد مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، أين نحن الآن، وأين نريد أن نكون، وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية والرسالة لا بد وأن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري. ونظراً لصعوبة ذلك عملياً نجد بعض الجامعات تسعى لتمييز نفسها في "بعض" جوانب الأداء دون البعض الآخر. فجامعة هارفارد، مثلاً، وهي من أوائل الجامعات الآخذة بمبادئ الجودة الشاملة، استطاعت، وعلى مدى سينين عديدة، أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والدراسات والتخصصات العلمية.



الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة

(ب) بناء استراتيجية للتغيير ترتكز على التطوير المستمر للتنوعية، أي السعي الحثيث والمتواصل للتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادة مراجعة للأهداف وللهيكل الإداري للجامعة ولنظام القيم والحضارة التنظيمية وأساليب العمل. كما تحتوي

الاستراتيجية على خطة للعمل تقود التنفيذ وتسهل مهمة المتابعة والتقييم.

(ج) من المعروف أن الوظيفة الأساسية للجامعة ذات أبعاد ثلاثة هي: نقل المعرفة، وإبداع المعرفة، وخدمة المجتمع. فللأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لا بد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور. فنقل المعرفة تمثله الجهد المبذولة لتطوير العملية التعليمية، وإبداع المعرفة يمثله تطوير أساليب البحث العلمي، وخدمة المجتمع يمثلها تطوير التفاعل مع البيئة المحيطة.

التجارب السابقة لدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكنا الحكم على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض موجز لنتائج تجارب تطبيقه في المؤسسات التعليمية التي كانت سباقة في هذا المضمار، حيث بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة، وقد تم النظر إليه من قبل قلة من رجال التعليم والجامع السياسي والقادة فيما يتعلق بمسائل المخدر التعليم المعتمد على الأسس النظمية، وقد بادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة ماونت إيدج كومب في ولاية الاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتذى على المستوى الوطني. ثم قامت مدارس أخرى في منطقة ديترويت التعليمية بتبني هذا النظام، وبعد نجاحها تم تعيمها على المدارس بشكل اختياري (درباس، 1994، ص 16).

وقد حققت مدرسة "بني دري" في مقاطعة ويذرز في بريطانيا نجاحاً رفع المستوى من خلال تطبيق إدارة الجودة في كافة عملياتها وإجراءاتها الإدارية والتربوية، حتى حصلت على جائزة ويذرز في الجودة عام 1995م، حيث أثبتت هذه المدرسة دور اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر (درباس، 1994، ص 16).

أما في مجال الجامعات فقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الجامعات:

أولاً: جامعة ولاية أوريغون:

قامت جامعة أوريغون بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وقد لعب الباحث "إدوين كوت"، والذي كان يشغل منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية، الدور القيادي في تطبيق هذا النظام في الجامعة. وقد تم دعم هذا المشروع من رئيس الجامعة، إذ تم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام الجودة الشاملة بعد إجراء مسح شامل خلال عام 1994م، لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، وبعد الانتهاء من مسح (25) كلية وجامعة اعتمدت نظام الجودة الشاملة، قرر نائب رئيس جامعة أوريغون بأن المخاولات الناجحة الأساسية لنظام الجودة الشاملة قد تطبق في الجامعات أيضاً بعد نجاحها في الكليات المعنية. وبعد دراسة مستفيضة توصل الباحث "كوت" إلى الاستنتاج بأن النهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أوريغون هو نهج التخطيط الاستراتيجي، اقتداء بمعايير جائزة "مالكوم بولدريج" العالمية في الجودة .*(Fram, 1995, p.49)*

ثانياً: جامعة بنسلفانيا:

تم تشكيل مجلس الجودة الشاملة بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة في الجامعة، واستطاعت هذه الفرق خلال سنة واحدة تحقيق وفورات مالية للجامعة تقدر بأكثر من نصف مليون دولار، واستطاعت إنجاز تحسينات واضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة، وقد قامت إدارة الجامعة بصياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتها البحث والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الزبائن بأقل كلفة ممكنة، هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية، فأعادت تصميم المناهج الدراسية، كما قامت بتدريس طلابها مساقات الجودة في مختلف المستويات: البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في قسم إدارة الأعمال .*(Kleindorfer, 1993, Pp. 20- 23)*

ثالثاً: جامعة ماري لاند الحكومية:

- بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990م، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز، وقد دعاها إلى ذلك عدة عوامل منها:
1. المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما اضطرها ذلك إلى الاستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.
 2. عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أن إدارة الجودة الشاملة تلبي الاحتياجات و تستجيب لها.
 3. الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعده على تحسين الوضع المادي والإداري.
 4. تم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعين لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قامت هذه اللجنة ببناء استراتيجية تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة (التروري، 2004).

وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي. وقد تنبهت العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك على العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكادémie في الجامعة (Fram, 1995, P. 55).

رابعاً: جامعة نورث ويست ميسوري ستايت: North Missouri State University

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال TQM تجربتها سنة 1986 وذلك بعد عامين من تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة إذ في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية، وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزه

ميسوري للجودة، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة ضمن ما يزيد على 200 فكرة تتعلق بالتغييرات الممكنة في الحرث الجامعي تم اختيار 42 بندًا من القائمة ليتم تنفيذها على مدى سبع سنوات، وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح:

- ✓ دمجت سبع كليات في أربع، وألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة.
- ✓ حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.
- ✓ زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% دون مستوى نظائرهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل.
- ✓ أزالت تراكمًا لمشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً السابقة.
- ✓ حددت الكفاءة الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم.
- ✓ حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.
- ✓ زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية.
- ✓ أقامت حرمًا جامعياً إلإكترونياً شاملًا في أمريكا.
- ✓ أقامت امتحاناً نهائياً شاملًا للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً (سعدي وقوى، 2005، ص300).

خامساً: فكرة بيت الجودة في اليابان:

تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، ويعني بيت الجودة "مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة"، وتحدد مركباتها في:

- السطح أو البنية الفوقيّة وت تكون من ثلاثة أنظمة تؤثّر في الجودة الشاملة وأدائها وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني.
 - ركائز الجودة وهي: خدمة العمل، احترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
 - الأصول والأحكام الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويكون كل منها من أربع عمليات.
 - إنسانية الإدارة.
 - الأركان، المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف والقضايا (سعدي وقوري، 2005).
- سادساً: المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي:**

The European Pilot Project Evaluation Quality in Higher Education:

ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوروبية European Commission على تقويم التدريس والتعليم في الجامعات مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما: العلوم الهندسية وعلوم الاتصالات والمعلومات، وشاركت 46 مؤسسة تعليمية تم تقويتها في نفس الفترة الزمنية المتقدمة من نوفمبر 1994 إلى يونيو 1995م، ونتج عنه 46 تقريراً للتقويم الذاتي، وعدد مماثل من تقارير التقويم على المستوى المؤسسي، و(18) تقريراً يحمل الخبرة على المستوى القومي، وتقريراً نهائياً.

وقد اعتمدت اللجنة الأوروبية وجماعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشاركة، وت تكون من ستة خبراء من أجهزة التقويم الدنمارك وفرنسا ونيوزلندا والمملكة المتحدة وممثل كل من ألمانيا والبرتغال والنرويج، وقامت السكرتارية المفوضة بعملية الربط بين الدول المشاركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء وتشكيل مسؤولية الجماعات المتعددة المسؤولة قومياً عن المشروع والمبادئ العامة الأربع

للتحويم هي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتحوييم الجودة: التقويم الذاتي، التقويم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء، النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات.

سابعاً: نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ولز إنجلترا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة. وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والبنياني والتجهيزات والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة. واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية واعتراف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EVQM) . وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية دينج في اليابان وميدالية نموذج بالدرج في أمريكا. واعتمد هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة يعتمد على (Coate, 1993):

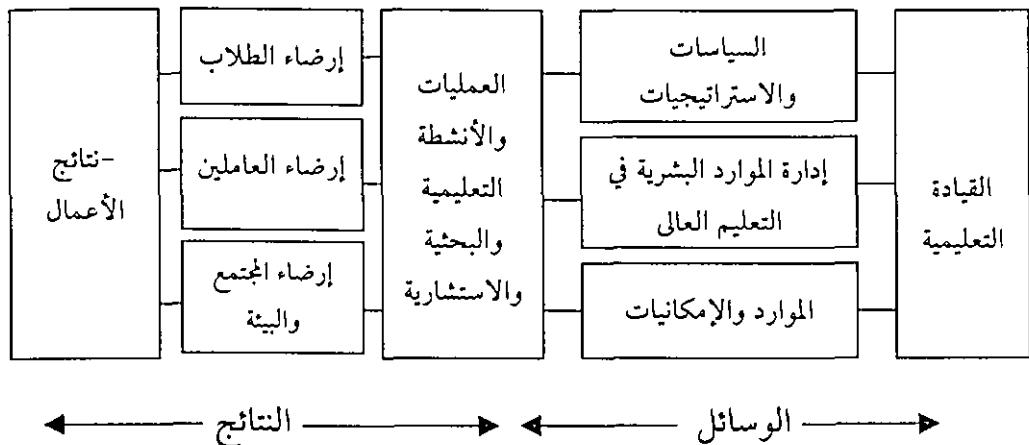
- قيادة تنشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.
- سياسة تحقق الالتزام والنمو والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
- منظومة إدارية تفجر الطاقات، وتفنيد أقصى استفادة من إمكانات وملكات ورؤى العاملين.
- تشغيل مثالي للموارد لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها.
- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة.

وتم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:

- أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.
- ثانياً: مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات.
- ثالثاً: مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.

▪ رابعاً: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترنة.

ويفيد ما يلي أهم عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة:



ويجب أن يتتوفر في قيادات التعليم العالي القيم والرؤية الثاقبة، وتتوفر رسالة واضحة وخبرة وانطباع جيد لهم لدى المجتمع والعاملين. ومن الضروري توفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي لاختلاف طبيعة العاملين والمعلمين والعلماء والتكنولوجيين. ومن الضروري توفر الموارد وتوظيفها بعناية دون فقد. وعادة ما يتم الاتفاق على البرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها (اللوائح) ويجب الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة والتعرف على أساليب البحث العلمي وكتابة التقارير واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية والكمبيوتر، مع تنمية المهارات السلوكية والفنية والحركية واستخدامات الوقت (Johnes, 1990).

ثامناً: وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي

تأسست وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (Quality Assurance Agency in Higher Education) في بريطانيا في عام 1997 لتقديم خدمات متكاملة في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي. والوكالة كيان مستقل يمول باشتراكات من الجامعات وكليات

التعليم العالي ومن عقود مع هيئات التعليم العالي الرئيسية. ويدير الوكالة مجلس مسؤول بشكل عام عن أعمال الوكالة وتوجهاتها الاستراتيجية.

وتحدد مسؤولية الوكالة في حماية اهتمام المجتمع في مستويات سليمة لمؤهلات التعليم العالي وبالتشجيع المستمر في إدارة جودة التعليم العالي. ولتحقيق هذين المدرين تعمل الوكالة على مراجعة مستويات التعليم والجودة وتزود ب نقاط تقييم مرجعية لتحديد مستويات واضحة و مباشرة، منطلقة من حقيقة أن كل مؤسسة تعليم عالي تكون مسؤولة عن تأكيد تحقيقها لمستويات مناسبة وتقديمها لتعليم ذي جودة جيدة.

وللتتأكد من أن المؤسسات تقدم تعليماً عالياً وشهادات وكفاءات ذات جودة مقبولة وأن المستويات الأكاديمية مناسبة، تقوم الوكالة بالتدقيق على مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يعرف بـ "مراجعة الأنداد" (Peer review) ويتم ذلك بقيام فرق من الأكاديميين بإجراء المراجعة والتدقير على البرنامج الأكاديمي (Academic subject) (review) ويمكن في حالات خاصة أن يكون ضمن فرق المراجعة أفراد من الصناعة أو التجمعات المهنية.

وستخدم المعايير الأكاديمية (Academic Standards)، التي تشمل مخرجات التعلم المقصودة والخطط الدراسية والتقويم وتحصيل الطلبة، أداة لوصف المستوى الذي يجب أن يصل إليه الطالب ليحصل على درجة في التعليم العالي الذي ينبغي أن يكون متشابه في الدولة الواحدة، بينما تستخدم الجودة الأكاديمية (Academic Quality) وسيلة لوصف مدى مساعدة فرص التعليم المتاحة للطلبة لإكمال متطلبات درجاتهم، وهي بذلك التأكد من أن يتم توفير التعليم والدعم والتقويم وفرص التعليم المناسبة والفعالة.

وتعتمد مرجعية تدقيق مراجعة الوكالة لبرامج التعليم العالي في مؤسسة التعليم العالي في الأساس على ثلاثة بنود هي البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص (Programme specifications) ومواصفات البرامج (Subject benchmark statements) والتقييم الذاتي (Self evaluation) (اليماني، 2005، ص 106 - 107).

البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص (Subject benchmark statements)

تحدد البيانات المرجعية للتخصصات التوقعات حول مستوى الدرجات في مدى مواضيع التخصصات مبينة الصفات والمهارات والقدرات التي يمكن أن يحصل عليها الخريج. وقد اعتمدت الوكالة بيانات مرجعية لـ أكثر من 50 تخصصاً جامعياً، قام بإعدادها مجموعة من الأكاديميين والمخصصين في موضوع التخصص. وتستعمل البيانات المرجعية مراعياً عند إعداد مواصفات البرنامج وأهداف ضمان الجودة داخل المؤسسة.

مواصفات البرنامج (Programmed specifications):

وثيقة مواصفات البرنامج هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول برنامجها والتي تصف تركيب البرنامج الأكاديمي، وخرجات التعليم المقصودة، وطرق تقييم التعليم والفهم والمهارات والخواص.

وتحدد مواصفات البرنامج خرجات البرنامج من معرفة وفهم يتوقع أن يحصل عليها الطالب عند إكماله البرنامج. وهذه تكون على صورة مهارات أساسية مثل تلك المتعلقة بالاتصال والقدرات الحسابية (الرياضية)، واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات، والمهارات الذهنية مثل فهم مناهج البحث والقدرة على التحليل الناقد، بالإضافة إلى المهارات الخاصة بالبرنامج مثل مهارات الفحص والتحليل في المختبر وغيرها.

وبذلك فإن وثيقة مواصفات البرنامج تعطي تفاصيل الوسائل المتبعة في التعليم والتقويم وترتبط المواد بالإطار العام للتخصص، ولذا فإن كل مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون لها مواصفات بالمفهوم السابق للمواد التي تقدمها.

ومن هنا فإنه على فريق التدريس أن يبين بصورة واضحة ومحضرة خرجات التعلم المستهدفة للبرنامج، والطرق المتبعة في التدريس والتعلم، التي تمكن الدارسين من الوصول إلى هذه المخرجات، بالإضافة إلى بيان طرق التقييم المتبعة التي تدل على تحصيل الطلبة والمستعملة لقياسه. ويساعد ربط خرجات المواد التدريسية مع خرجات البرنامج ككل في جعل مواصفات البرنامج مفهومة بصورة منطقية.

وتقديم مواصفات البرنامج بالإضافة إلى ذلك معلومات حقيقة حول البرنامج للأطراف المعنية، بما في ذلك الطلبة الحاليون والطلبة المتوقع التحاقهم بالبرنامج، والجهات التي يمكن أن يعمل لديها الخريجون، وكذلك المدققون سواء كانوا مدققين من داخل المؤسسة أو من خارجها. بالإضافة إلى بيان صفات التعلم المتوقعة في كل مرحلة زمنية من مداخل البرنامج (سنة جامعية).

لذا ينبغي أن تكون وثيقة مواصفات البرنامج مفهوماً لغير المختصين، وأن تكون وصفاً واضحاً للبرنامج يساعد الطلبة عند اختيارهم لمواضيع الدراسة الجامعية. وينبغي إعداد وثيقة مواصفات البرنامج قبل وثيقة التقييم الذاتي، وبهذا تكون وثيقة مواصفات البرنامج ملحاً في وثيقة التقييم الذاتي، إذ أن مواصفات البرنامج تقدم نظرة عامة مختصرة للبرنامج.

التقييم الذاتي (Self Evaluation):

تعتبر وثيقة التقييم الذاتي بندًا رئيسيًا في ضمان الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذ أنها تدل على أن المؤسسة قد قوّمت مدى:

* ملاءمة مخرجات التعلم المستهدفة ومجموعة المستويات.

* فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعلم المستهدفة.

* فعالية التقويم في بيان وقياس تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.

* ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة/ المعاير.

* جودة الفرص التعليمية.

وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بداية لعملية المراجعة والتدقّق، في بينما تقدم وثيقة مواصفات البرنامج معلومات ذات طابع حقائق، فإن وثيقة التقييم الذاتي هي تحصيل ذهني لنشاط القسم أو الكلية، وتحاول فيه الهيئة التدريسية أن تجيب على الأسئلة التالية:

✓ ما هو العمل الذي تقوم به؟

✓ لماذا تقوم بهذا العمل؟

✓ لماذا نقوم بهذا العمل بالصورة الحالية؟

✓ هل يمكننا أن نقوم بهذا العمل بكفاءة أكثر؟

وبذلك فإن هذه الوثيقة هي تقييم بناء لما يقدم بصورة ناقلة للذات، إذ أنها تناقش نقاط القوة (مع تقديم البراهين والأمثلة) ونقاط الضعف في البرنامج (مع تقديم مقتراحات للمعالجة) (اليماني، 2005، ص 107 - 108).

نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة:

تطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت اليوم تعظيم جودة الجامعات والتعليم العالي ليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ولكن أيضاً لمواجهة المنافسة؛ لذلك لم تصبح الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد في ميدان التكنولوجيا، ولكن الجامعات مطالبة أيضاً بالمبادرات والاختراعات والسبق العالمي في حقول العلوم التكنولوجيا المتقدمة، ويعتمد هذا النموذج بالدرجة الأولى على قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، فالطلاب اليوم يتوقعون الكثير من الجامعات، وبالتالي يبحث الطلاب عن:

1. أفضل خدمة تعليمية وبهية واجتماعية وثقافية.
2. أقل تكلفة ممكنة للحصول على كل الحاجات.
3. أعلى مستوى للجودة في الخدمة المختلفة.
4. الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية.
5. الاحترام والحب والولاء والانتماء للجامعة.
6. الثقة في أن المستقبل سوف يكون أكثر إشراقاً (الوظائف المرتبتات - الحياة السعيدة الشريفة).

ويعتمد النموذج على التحسينات المستمرة في التعليم العالي بحيث يتم تحديد الوظائف القيادية المسؤولة عن التحسينات المستمرة في التعليم العالي وجودته، ويجب أن يتكون فريق قيادة التطور الجامعي من:

رؤساء الجامعات - نواب رؤساء الجامعات - مجلس الجامعة - عمداء الكليات والوكلاء - فريق الخبراء الاستشاريون - قيادات البيئة والمجتمع - آراء أولياء الأمور وآباء الطلاب.

مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي:

إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها. ولهذا الغرض نعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج للجودة الشاملة، وهي مؤشرات نسوقها على سبيل المثال لا الحصر، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الجامعات قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقاييس ذلك المؤشر.

أولاً: تطوير العملية التعليمية:

1-الطلاب:

- توخي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.
- مراجعة شروط القبول للمرحلتين بصفة دورية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطالب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة، أو برنامج الدراسات العليا.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الجامعية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- العناية بالخدمات الطلائية (غذاء، سكن، ترفيه، رعاية طبية).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر.
- دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.

- الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة وتدريس كل مقرر أو مادة.
- مساعدة الطالب في الحصول على عمل، ودراسة أسباب البطالة وخفض معدلها بين الخريجين.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الجامعة في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها (العلسي، 1998، ص 25 - 27).

2-عضو هيئة التدريس:

- وجود نظام الاختيار التميز، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقاييساً كافياً.
- توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعيد.
- متابعة أوضاع المعيدين والمحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
- إيفاد المعيدين والمحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنياً وأكاديمياً في التخصصات المتميزة إليها.
- التزام المعيدين والمحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.
- إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.
- تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (تحصيص جائزة لأفضل استاذ سنوياً).
- تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد (تحصيص جائزة لأفضل بحث سنوياً).
- تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.

- تكوين جمومعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي).
- مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.
- إعادة النظر في جملة الحواجز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

3- الكتاب والمكتبة:

- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديتها كلما تقادمت.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية إن وجدت.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب والدوريات والفالهارس .. وغيرها.
- تحدث أوعية المعلومات في المكتبة.
- توفر إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية، والإقليمية، والدولية (Cornesky, 1993).

4- المنهج الدراسي:

- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي للقسم والتخصصات الفرعية فيه (إن وجدت) كل 4 – 5 سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديتها.
- احتفاظ القسم بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة، مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.
- مدى افتتاح أو انغلاق المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى.

- هل أهداف وهيكل المنهج الدراسي ومحتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل.
- هل اشترك في تصميم المنهج المتخصصون المارسون أو غيرهم من المستفيدين؟
- هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية؟
- هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية؟
- هل هذه الوسائل متوفرة ومستخدمة بواسطة أعضاء هيئة التدريس؟ أي هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب غير تقليدية في التدريس؟
- هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟
- هل يحتوي المنهج على برنامج للتدريب التعاوني (التدريب على رأس العمل)؟
- هل لدى الجامعة خطة لغريبة المناهج بصفة دورية، بما في ذلك التخصصات والأقسام، بل وربما الكليات، لغرض التعديل والتطوير والدمج والإلغاء أو إنشاء تخصصات جديدة؟

5- الخدمات المساندة:

إن الهيئة الإدارية أو هيئة الإدارة الأكاديمية، مسؤولة مسئولة مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال (العلوي، 1998 - ص 31 - 33):

- توفير قاعات المحاضرات، والمخبرات، والمعامل، والورش، وتجهيزها بأحدث الوسائل والتكنيات المعاصرة، مع جدولة هذه القاعات بالتنسيق مع الأقسام والكليات.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، حاسب شخصي، حاسب مركزي ... وغيرها).
- توفير القوى البشرية المدرية للقيام بالخدمات المساندة (مساعدي باحثين، فنيين، كتبة، نساخ، سكرتاريين ... الخ)، والمعيار المقبول في المؤسسات الأكادémie هو سكرتير لكل خمسة من أعضاء هيئة التدريس.

- العناية بتدريب وتأهيل القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
- توفير الوسائل التعليمية المساندة وصيانتها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها.
- مراجعة وتقديم الهيكل الإداري للجامعة للتأكد من ملائمة رسالتها وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل وتطويرها بصفة دورية.

ثانياً: تطوير البحث العلمي:

البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجال نقل المعرفة وخدمة المجتمع. ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الادارة الأكademie توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة وذلك من خلال:

- العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنويًا سواء من إعانة الدولة وخصصات الميزانية، أو التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف، أو إيرادات البحوث والاستشارات. فقد أجازت المادة الثالثة والخمسون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الذي صدر مؤخرًا أن تشمل إيرادات الجامعة الإيرادات الناتجة عن القيام بمشاريع البحث والدراسات أو تقديم الخدمات العلمية للآخرين.
- تجهيز المعامل والمخبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دوريًا.
- تعيين فنيين ومساعدي باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.
- توفير أساليب وأدوات تقنية المعلومات المتطورة بما في ذلك السكرتارية الكفؤة.
- دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة، وكذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون معايير الترقية العلمية بتقدير (ممتاز).
- إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق وتتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكادémie في الجامعة.

ثالثاً: التفاعل مع البيئة:

إن أسلوب النظام المغلق لم يعد صالحًا لإدارة الجامعة في عصرنا الحاضر، فالتفاعل مع البيئة من خلال نظام إداري وأكاديمي مفتوح أصبح ضرورة ملحة. وتسعي الجامعات المتطورة دوماً إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط، وذلك من خلال (العلوي، 1998 - ص 35 - 36):

- عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات العلمية.
- العناية بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.
- العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من الراغبين في تطوير أدائهم.
- إجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية.
- تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع، بالإضافة إلى منسوبي الجامعة.
- الحضور الدائم وال التواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية.
- الاهتمام بالإعلام الجامعي مع التركيز على تحسين الصورة الذهنية للجامعة كهدف محلياً وإقليمياً ودولياً.

وغني عن التأكيد أن التفاعل مع البيئة المحلية شارع ذو اتجاهين، فكما تسعى الجامعة إلى التأثير في البيئة من خلال عناصر التفاعل التي أشرنا إليها آنفاً، فلا بد وأن

تسمح الجامعة لبعض قطاعات المجتمع بالمشاركة أو المساهمة في الفعاليات الجامعية مثل المساهمة في تصميم المناهج الدراسية، العضوية في المجالس الأكادémية، تقديم بعض المحاضرات العامة المتخصصة ضمن مناهج بعض المقررات، المساعدة في الإشراف على الرسائل العلمية وغير ذلك من النشاطات التي يمكن أن يسهم فيها ذوي الخبرة والتأهيل العالي.

سبل تحسين تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس:

إن البحث في سبل تطوير أو تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرساً وباحثاً ومتفكراً ومشرفاً على أبحاث الطلبة وعضوًا فاعلاً في خدمة المجتمع ومرشدًا (مربياً) للطلبة. ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والارتقاء به، وذلك على النحو التالي:

أولاً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرساً:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال جملة من المقترنات منها:

- ✓ أن يضم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها تشمل على المدى من تدريس المادة، ومفردات المادة التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف، والتوزيع الزمني لمفردات المادة، ووسائل تدريس هذه المفردات، ووسائل قياس تحقيق الأهداف، وثبتاً بالمصادر والمراجع الأساسية لموضوع المادة، بالإضافة إلى تعين بعض القراءات الإضافية بما لا يقل عن خمس قراءات من مصادر ومراجع متنوعة بحيث لا يقل عدد صفحات القراءات الإضافية عن مائة صفحة للمادة الواحدة تضاف إلى مفردات المقرر الواحد.

- ✓ أن ينبع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية والتصووص التي يدرسها، مثال ذلك، إذا درس طلبه موضوع الموسحات باعتبارها موضوعاً رئيسياً من موضوعات الأدب الأندلسي فإنه يستطيع أن يختار في كل فصل نصاً مختلفاً يطبق عليه ما درسه لطلبه.

- ✓ أن يحدث ثبت المصادر والمراجع الذي يزود به الطلبة كل فصل، بإضافة آخر ما يصدر من الدراسات والمؤلفات إليه، حتى يجعل الطلبة في صورة القديم والحديث من المصادر والمراجع والأبحاث.
- ✓ أن يتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة، وأن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام.
- ✓ التدريب أثناء الخدمة على وسائل البرمجيات الحديثة في التدريس، وعلى أحدث القضايا المعاصرة المتصلة بتخصصه، وعلى تطوير قدراته الذاتية والعلمية، وتنمية قدرته على فهم واستيعاب اللغة الإنجليزية - على الأقل - واللغات العالمية الأخرى، إن لم يكن يمتلكها.
- ✓ أن يوجه طلبه للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ولا سيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجددًا من وسائل تزويد المعرفة. وفي هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعًا على شبكة الإنترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها وأن يجعل الطلبة إلى ذلك الموقع للاستفادة منه.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بمحاجات الطلبة وهموم المجتمع وأمتهم، ويمكن أن يتجلّى ذلك في النصوص القراءات والأمثلة المستخدمة للتطبيق. ولا بد له من أجل ذلك أن يقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق ومدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي واستراتيجيات الجامعة. وبذلك يجعل الطلبة أكثر رغبة وحماسة في التحصيل.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على الإطلاع على ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى، وهذا يتطلب منه أن يجيد لغة أو لغتين أجنبيتين، وبذلك يفتح آفاقاً جديدة من المعرفة أمام طلبه.
- ✓ أن يخصص عضو هيئة التدريس جزءاً من علامات تقويم الطلبة لما يقومون به من أبحاث في المساق الدراسي، لأن إجراء الأبحاث يساعد الطالب على الوصول إلى

- مصادر المعرفة بنفسه، ومتى فعل ذلك فإن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخاً في الذاكرة.
- ✓ أن يتيح عضو هيئة التدريس للطلبة استخلاص النتائج والأفكار الأساسية من خلال النقاش الصفي والقراءات الخارجية وليس من خلال الإملاء، وأن يجعل تبعاً لذلك من معايير تقويم أداء الطالب مقدار مشاركته في النقاش الصفي والتزامه بالحضور وتحضيره المسبق للمحاضرة وقراءاته الخارجية.
 - ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على إقامة علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في بلده وفي الوطن العربي وخارج الوطن العربي، إذ يسهل عليه ذلك الاطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصه وتبادل الأفكار والأراء مع هؤلاء المتخصصين مما ينعكس إيجابياً على الطلبة الذين يدرسههم.
 - ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على حضور ما أمكن من المؤتمرات والندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه وأن يشارك فيها بمحاضث، وأن يقدم تقريراً عن المؤتمر ونسخة من بحثه بجامعةه، ففي ذلك إغناء لتجربته وزيادة في خبرته تنعكس إيجابياً على الطلبة.
 - ✓ أن يسعى عضو هيئة التدريس - ما استطاع إلى ذلك سبيلاً - إلى الربط بين محتويات المساق الدراسي ومتعلقاته الحية الملمسة إن وجدت.
 - ✓ أن يحيث عضو هيئة التدريس طلبه في جميع المراحل الدراسية (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) على حضور مناقشات الرسائل الجامعية ذات الصلة بتخصصه الذي يدرسه لهم، مما يقام في الكلية التي يدرس فيها الطالب، ولا سيما إذا كان عضو هيئة التدريس نفسه مشاركاً في تلك المناقشات.
 - ✓ أن يستضيف عضو هيئة التدريس بعض المتخصصين في موضوع المساق من خارج الجامعة للمشاركة في إحدى المحاضرات الصافية، وإذا كان ثمة أشخاص (أعلام معروفون) يدور حولهم موضوع المحاضرة يمكن استضافتهم ليتحاوروا بصورة مباشرة مع الطلبة (جرار، 2005، ص 89 - 90).

ثانياً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثاً:

لا بد من التنويه أولاً إلى أن البحث العلمي هو شرط أساسي من شروط الأستاذ الجامعي، ومن دونه يبقى عضو هيئة التدريس معلماً فقط ولا يستقيم وصفه بأنه أستاذ جامعي. ومن هنا فإن على الجامعات أن تحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات والأبحاث، وأن توفر له الظروف الموضوعية الالزمة للاستمرار في البحث العلمي والإنتاج المعرفي. وتستطيع الجامعات أن ترقى بمستوى دور عضو هيئة التدريس في إجراء الأبحاث من خلال:

- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة إما بين أستاذين أو أكثر أو بين أساتذة القسم الواحد جميعاً، مما يتبع أبحاثاً متميزة، وما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها البعض.
- ✓ ولتشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء الأبحاث، فإن على الجامعة أن تقوم بتعيين مساعدين للبحث العلمي للأساتذة الذين يحتاجون إليهم، وفق أسس تحددها الجامعة.
- ✓ نشر وتوزيع الأبحاث المتميزة التي يرعاها أعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة، ودعم تلك الأبحاث مادياً.
- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف وإجراء الأبحاث وعدم الانقطاع عنها، وذلك من خلال منحهم لقباً علمية جديدة ومكافآتهم مادياً ومعنوياً.
- ✓ أن تعمل الجامعة على توفير ما يلزم الباحثين من مختبرات ووسائل سمعية وبصرية وأجهزة حواسيب وأجهزة عرض وآلات تصوير ومصادر ومراجع ودوريات، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التعليم المختلفة.
- ✓ أن تقيم كليات الجامعة معارض دائمة لأعمال هيئة التدريس يضاف إليها ما يصدر باستمرار ما يصدر من اكتشافات واختراعات وأبحاث ومؤلفات جديدة.

- ✓ أن تتحث الجامعة أساتذتها على حضور المؤتمرات العلمية وأن تنفق عليها بسخاء، وأن تقوم هي بتنظيم وعقد مؤتمرات علمية داخلها.
- كما يتوقع من عضو هيئة التدريس ما يلي:
- ✓ أن يعد بحثاً أو كتاباً على الأقل في مجال تخصصه كل عام، وأن يرشد طلبه إلى أبحاثه للإفادة منها.
- ✓ أن يحرص على أن يبقى على اتصال دائم بكل ما يصدر من دراسات وأبحاث ووسائل جامعية في موضوع تخصصه، مما يجعله الكتابة في موضوع سبق لغيره أن كتب فيه، وربما دفعه ذلك إلى إدخال تعديلات أو إضافات على أبحاثه التي كان قد أصدرها أو كان بصدده إصدارها، وأن يعمل على اقتناء جميع المصادر والمراجع والدراسات والمؤلفات ذات الصلة بموضوع تخصصه، حتى تصبح مكتبة المتخصصة مرجعاً نوعياً له، يمكن أن يقدم من خلالها استشارات للناشرة من الباحثين وطلبة الدراسات العليا.
- ✓ أن يحرص على أن تكون لأبحاثه شخصيتها المميزة لها في موضوعها ومنهجها وجدتها، بحيث تعكس هذه الأبحاث فلسفة صاحبها وأطروحته الفكرية في موضوع تخصصه.
- ✓ أن يسعى إلى أن تكون أبحاثه ودراساته ذات صلة ولو قليلة بما يدرسه من المساقات العلمية، فبذلك يستطيع خدمة أبحاثه وتعزيزها من خلال ما يتبعه تدريسه موضوعاتها من آفاق ونوافذ جديدة، ومن خلال مواصلة النظر فيها أثناء تدريسيها، كما أن هذه الأبحاث تجعل المادة الدراسية للطالب أكثر غنى وعمقاً وأيسر استيعاباً لأن عضو هيئة التدريس / الباحث يكون قد تمثلها واستوعبها فيسهل عليه إيصالها لعقل الطلبة (جرار، 2005، ص 92).
- ✓ أن يقوم عضو هيئة التدريس عند كل ترقية إلى رتبة أكاديمية أعلى بعقد ندوة لأساتذة قسمه وطلبه يعرض فيها منهجه في العمل الأكاديمي.

ثالثاً. وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال اشرافه على أبحاث الطلبة:

- وتعتمد هذه الوسائل على مستوى المرحلة الجامعية، فإذا كانت الأبحاث التي يشرف عليها لطلبة البكالوريوس فعليه أن يقوم بما يلي:
- ✓ أن يخصص حاضرة أو اثنين لتعليم الطلبة أصول البحث العلمي ومراحله وطرق جمع المادة وتصنيفها وتوثيقها وتحليلها.
 - ✓ أن يجعل موضوعات الأبحاث محددة ودقيقة، بحيث لا يتعدى عدد صفحات البحث ثلاثة صفحة.
 - ✓ أن يرشد الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثهم.
 - ✓ أن يتبع للطلبة بعض الحرية في اختيار موضوعات أبحاثهم من بين مجموعة أبحاث عرضها عليهم.
 - ✓ أن يصحح الأبحاث ويدون ملاحظاته عليها كي يفيد الطلبة من الملاحظات ويختلفوا الوقع في الأخطاء نفسها في الأبحاث اللاحقة.
 - ✓ أن يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة بحيث يتولى كل طالب جزءاً من البحث، مما يشجع روح الفريق في البحث العلمي لدى الطلبة.
- أما إذا كان عضو هيئة التدريس يشرف على مشاريع التخرج لطلبة البكالوريوس أو رسائل الماجستير والدكتوراه، فعليه مراعاة ما يلي:
- ✓ التثبت من أن موضوع الدراسة لم تقم عليه دراسات سابقة.
 - ✓ التأكد من معرفة الطالب بأصول البحث العلمي وقواعده، وعدم إغفال الطالب لأي من المصادر والمراجع الأساسية الازمة للبحث.
 - ✓ الحرص على أن يحمل البحث جديداً وأن يمثل إضافة إلى الجهد السابقة في موضوعه.
 - ✓ أن يحترم حرية رأي الطالب وحرية منهجه ويشجعه على إبراز شخصيته العلمية في البحث.

أما مسؤولية الجامعة أو المؤسسة التعليمية في إنجاح هذا الدور لعضو هيئة التدريس فتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على تطوير مواصفات الرسائل الجامعية، بحيث يسمح باختلاف هذه المواصفات من قسم لآخر بسبب التباين في الاختصاص.
- ✓ ضرورة التمييز بين مستويات الرسائل الجامعية التي يناقشها الطلبة، لأن في عدم التمييز إجحافاً بالرسائل ذات المستوى المتميز وظلمًا لأصحابها.
- ✓ أن تنشر الجامعة الرسائل النوعية المتميزة.

رابعاً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربياً ومرشدًا:

من المعلوم أن إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية واستيعابها، وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يقدم من نفسه نموذجاً معرفياً وإنسانياً وسلوكيًّا في آن واحد. ولا بد له حتى يستجيبوا لما يحثهم عليه وينصحهم به على الصعيد العلمي والسلوكي والتنويري أن يجعل من نفسه قدوة لهم في التنظيم والتخطيط والمثابرة وتطوير الذات والموضوعية والأمانة والعدل وغير ذلك.

وعليه أن يحثهم على الانخراط في الأنشطة اللامنهجية ومشاركتهم فيها، كحضور الندوات والمسابقات والرحلات، وبذلك يستطيع أن يكسب ثقتهم، مما يشكل حافزاً مهماً من حواجز استفادتهم منه وإقبالهم على ما يعلمه لهم.

وفي هذا السياق فإنه ينصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الأساتذة والطلبة للبحث فيما يواجهه الطلبة من مشكلات أكاديمية ومجتمعة (جرار، 2005، ص 94-95).

خامساً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته عضواً فاعلاً في المجتمع:

وهذه مسؤولية مشتركة بين الجامعة وعضو هيئة التدريس، فانقطاع عضو هيئة التدريس إلى التعليم والبحث فقط يضر حتماً برسالته ودوره الاجتماعي، فهو في تدريسه يحتاج إلى معرفة قضايا المجتمع وهو موظف كي يوازن بين تدريسه وحاجات المجتمع وخصوصاً في الكليات الاجتماعية والإنسانية.

وعلى ذلك فإن الإدارة الجامعية الناجحة والمتغيرة هي التي تحت أسانتتها على الانخراط بقوة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية العامة؛ لأن مسؤولية العناية بتفكير المجتمع وثقافته ووعيه وقيمه ومفاهيمه وتنميته وتقدمه هي من مسؤولية أهل الاختصاص. ومن هنا فإن على الجامعة أن تدافع عن المكانة العلمية والاجتماعية لعضو هيئة التدريس، وتحافظ عليها حتى يظل مثلاً أعلى يقتدي به الطلبة ويحترمه المجتمع.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

أشار العديد من الباحثين وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة. ويرىون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناجحة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، مثل خريجي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والأداب وغيرها من الكليات.

تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية. لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيذ جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي

تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية (العامة والخاصة)، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ومرمونة أعلى. ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين تحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها. وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز. وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين.

ويرى آخرون أن TQM في الجامعات عبارة عن أسلوب ثبت نجاحه لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية. كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات TQM في الجامعات:

- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
- هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة. وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحالين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف.
- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبخثرة واستشارية (الفعالية) بأكملها أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).

فإدارة الجودة الشاملة إذن عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين.
2. اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
3. هي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.

4. ترکز على مشاركة العاملين والمديرين وتنمية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
5. هي مطابقة لبرامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.
6. هي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة والكلليات.
7. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
8. هي شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لترکز على جميع جوانب الجودة (المصادر - المدخلات - التشغيل - المخرجات - الاستخدامات - المقارنات الرقابية - البيئة - القيادة) (النجار، 2000).

هل تنجح مبادئ ديننج في تحسين جودة الجامعات؟

بروفيسور إدوارد ديننج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامجاً من 14 نقطة كالتالي:

1. خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
2. تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
3. منع الحاجة إلى التفتيش 100%.
4. عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
5. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
6. الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
7. توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
8. القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
9. إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
10. منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
11. منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.

12. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
13. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
14. توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة دينج).

جوران وجوهه التعليم الجامعي:

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى ما يلي:

- تخطيط الجودة - مراقبة الجودة - تحسين الجودة - إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة.

كروزبي وجوهه التعليم الجامعي:

ويتيح عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروزبي في التعليم الجامعي ما يلي:

1. الجودة الجامعية هي التطابق مع الموصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.
2. تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.
3. قلة الواقع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي.
4. قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

فلسفة بالدرج وجوهه التعليم الجامعي:

تقوم تلك الفلسفة على أهمية ما يلي:

1. التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
2. الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
3. تنمية الموارد البشرية الجامعية.
4. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
5. تطوير القيادات الجامعية.

6. بناء شبكة معلومات متطرفة.
- وعموماً يمكن تحديد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية كالتالي:
- أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:**
- ومن أهم أدوات TQM في الجامعات استخدام القائمة التالية:
1. التدريب والتعليم المستمر.
 2. التقسيم الذاتي.
 3. التركيز على خدمة المجتمع.
 4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
 5. التخطيط والتوجيه.
 6. القيادة الديمقراطية.
 7. حلقات الجودة وروح الفريق.
 8. الاتصالات.
 9. المكافآت والحوافز.
 10. التعاون بين القيادات والكلليات.
 11. التجديد والتحسين المستمر.
 12. قياس الجودة بصفة دورية.
 13. الاعتراف بالأداء الفعال.
 14. الرؤية الثاقبة.
 15. المقارنات التجددية.
 16. التكامل مع العمل.
 17. إدارة العمليات والتحسينات.
 18. المنافسة مع الجامعات الأخرى.

19. تطبيق التفكير المنظم.

20. مراقبة وتوكيد الجودة.

وتحتاج الجامعات أن تطبق المقياس التالي وبصفة دورية لحساب معدلات الجودة بغرض التحسينات المستمرة والتجديفات التنظيمية:

جدول رقم (7)

مقياس جودة الخدمات الجامعية

الجودة	التوقعات	الإدراك	
دقيق	ق	د	
			1-إدراك جودة الخدمات الجامعية 1-توفر الإمكانيات. 2-تواجد الإمكانيات في الواقع المناسب. 3-المظهر العام للجامعة (النظافة ...). 4-الثقة في التعليم الجامعي.
			2-درجة الاعتماد على الجامعة 1-التحقق من توفر الجودة الجامعية. 2-مصداقية مساندة الجامعة للمجتمع. 3-تقديم خدمات جامعية في الوقت المناسب. 4-الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة.
			3-درجة الاستجابة لاحتياجات المجتمع 1-التعريف بتوفيق الخدمة. 2-تقديم خدمات تعليمية فعالة. 3-السعى لإرضاء الطلاب. 4-نادراً ما تكون الجامعة مسؤولة.

الجودة	التوقعات	الإدراك	
د×ق	ق	د	
			4- الوعي الجامعي 1- الثقة في أساتذة الجامعة. 2- الشعور بالأمن والأمان بالجامعة. 3- العدالة والمساواة. 4- توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.
			5- المساندة السلوكية للجامعة 1- الاهتمام بالطلاب والمجتمع. 2- الرغبة في العطاء. 3- قياس حاجات المجتمع والجمهور. 4- الاهتمام ببيئة النظيفة.

قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:

وتحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عدداً من الإنجازات من خلال تحقيق

القواعد التالية:

- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة.
- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي – تجاه بيئه نظيفه.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.
- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة.

- قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.

مكاسب الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- نقص التكاليف.
- تقليل الفاقد والضياع.
- تخفيض القلق والمنازعات بين العاملين.
- تنمية الموارد البشرية.
- تعظيم دور الجامعة في التنمية.
- الحفاظ على القيم الأخلاقية (النجار، 2000).

سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي:

إن كلمة أيزو (ISO) معروفة وشائعة، وهي ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (International Standards Organisation) وقد وضعت في الأساس بهدف تسهيل عملية التجارة الدولية، إلى أن أصبحت ذات تأثير بالغ على الأسلوب والطريقة التي تم بها التجارة الدولية، حيث تبلورت نظام للجودة شترطه الكثير من المؤسسات والمنظمات والمنشآت الدولية، ويتمثل هدف الأيزو في الأصل من خلال وضع نظام متكملاً ومنظم يشتمل على معايير دولية متسقة متجانسة من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية، مما يحقق اتفاقاً وتماثلاً دولياً في النشاط التجاري والصناعي والخدماتي بين الدول من حيث الأخذ والاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة.

وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات الأيزو 9000 فيما يلي:

1. التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
2. الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية لا تتحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء.
3. نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنظمات والمنشآت.

4. المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملة للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين.
5. نظام الجودة يتأثر بعدي وضوح رسالة ورؤى المنظمة بالنسبة للعاملين.
6. نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري والقيادي المتبعة.

ت تكون المواصفة الدولية (الأيزو 9000) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية وتختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسات التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية، وتعد سلسلة الأيزو 9000 الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق (Marquardt, 1999, Pp. 2- 11).

وتعتبر سلسلة مواصفات الأيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل، وتعبير المواصفة آيزو 8402 دليل المصطلحات والمواصفات والمفاهيم تشمل سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ما يلي:

1. المواصفة 9000 عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.
2. تضع المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
3. أما المواصفات 9001، 9002، 9003، فهي خارج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:
 - آيزو 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.
 - آيزو 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
 - آيزو 9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات، كالمتح والمعونات والطباعة مثلاً إذا كانت تتم خارج الجامعة.

كيفية تنفيذ وتطبيق آيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة:
 عادة ما تقوم الجامعات الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة
 بطرح سؤالين رئيسيين:

س 1: ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل؟

س 2: ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟

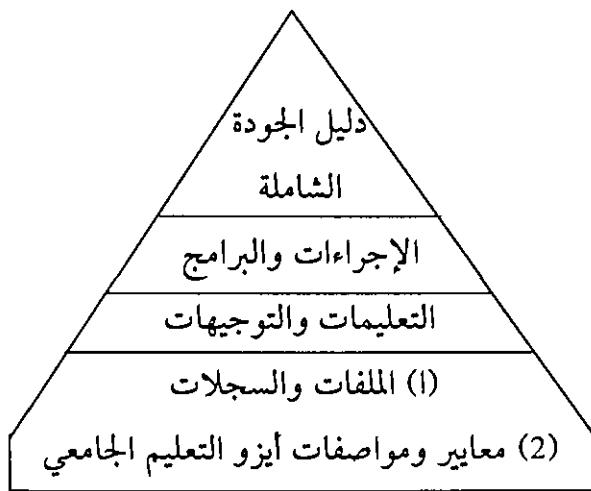
وتقوم كل جامعة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات السابق ذكرها في السؤالين 1، 2. وبعدها تأخذ الجامعات بوحدة من البدائل التالية للتطبيق:

أولاً: تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة الموصفات الالزمة لإدارة جودة التعليم الجامعي. وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة.

ثانياً: الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة الموصفات الالزمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.

وفي كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية والالتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.

وفيما يلي هيكل الملفات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:



هيكل ملفات الجودة الشاملة للجامعة

كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة؟

1. فحص البيئة العالمية والإقليمية والمحليّة.
2. تحديد منظومة قيم الجامعة.
3. تحديد رؤية مستقبلية.
4. التعريف بالرسالة الجامعية في المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.
5. الإنفاق على جدول الأهداف.
6. إعداد مجموعة الاستراتيجيات.
7. مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
8. بناء مواصفات الجودة الجامعية.
9. إعادة هندسة الجامعة.
10. إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة والكلبات.
11. التدريب على أيزو الجامعة.

12. إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المعايير الجديدة للجودة ومستويات الأداء التنافسية.

13. مراجعة الجودة والتائج وتصويب الأخطاء.

14. إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامح الجديدة للمعايير.

الاعتراف بالمستوى العلمي للجامعات :Accreditation

تستطيع الجامعات عن طريق الحصول على شهادات الأيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالكلية/ القسم / الجامعة وليس فقط الاعتراف بعالمية الأستاذ الجامعي. ويتربّ على ذلك ما يلي:

1-تحقيق رضا الطلاب الخريجون.

2-تحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

3-تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل.

4-ترشيد التكاليف والفائد والإنفاق.

5-تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة.

6-ضمان عدم سرقة المواد العلمية من كتب وأبحاث وابحاث وآراء وأفكار.

7-التوسيع والانتشار والارتقاء.

8-المشاركة في حل مشاكل التنمية والمجتمع.

9-تحقيق رضا الوظيفي.

10-بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العلمي.

11-تحقيق الالتزام والابتكار (النجار، 2000، ص 97).

وقد أثبت تطبيق نظام الأيزو أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فقد استطاعت كلية "ساند ويل" في المملكة المتحدة أن تحقق التسجيل في هذا النظام في

نوفمبر 1989، وبذلك كانت أول مؤسسة تعليمية في القطاع العام تحقق التسجيل في هذا النظام.

ومن الفوائد التي حققتها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيقها لنظام الجودة ما يلي:

1. إيجاد مجموعة موحدة من المعايير التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الكلية والتي أدت لمزيد من الضبط والنظام داخلها.
2. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية لأسفل إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
3. طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
4. إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتنميتهما.
5. وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية ومارسة الأساليب الإدارية الجديدة.
6. وسيلة فعالة للاتصال داخل الكلية.
7. أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.
8. وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي الكلية.
9. تقديم خدمات أفضل لطلبة الكلية وهذا ما تدور حوله أساساً فلسفة الجودة (*Mac Robert, 1995*).

وهكذا يمكن ترجمة بند الأيزو 9001 والبالغ عددها 20 بندأ، والتي وجدت أساساً للقطاع الإنساني، بما يناسب قطاع التعليم على النحو المبين في الجدول التالي :-
(*MacRopert, 1995, Pp. 47- 48*)

جدول رقم (8)

ترجمة نظام الآيزو (9001) في قطاع التعليم

ترجمة متطلبات نظام الجودة (الآيزو 9001) في قطاع التعليم		متطلبات نظام الجودة (الآيزو 9001)	
مسؤولية الإدارة.	-1	مسؤولية الإدارة.	-1
نظام الجودة.	-2	نظام الجودة.	-2
العقود مع الزبائن والعملاء.	-3	مراجعة العقود.	-3
تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية.	-4	مراقبة وضبط التصميم.	-4
مراقبة وضبط الوثائق.	-5	مراقبة وضبط الوثائق.	-5
نظام الشراء.	-6	نظام الشراء.	-6
قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم مثل (الإرشاد، الاستشارات، وغيرها).	-7	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل.	-7
الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها.	-8	تعريف المنتج ومتابعته.	-8
تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل مساق.	-9	ضبط العملية الإنتاجية.	-9
تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتتأكد أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة.	-10	الفحص والتفتيش.	-10
مدى تناقض طرق الفحص والتفتيش (مدى صحة وصلاحية الامتحانات وطرق التقييم	-11	أجهزة الفحص والقياس والتفتيش.	-11

ترجمة متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001) في قطاع التعليم		متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001)
الآخرى).		
الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها.	-12	بيان نتيجة الفحص والتفتيش.
إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر.	-13	مراقبة وضبط المنتجات غير المتطابقة
الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدانها.	-14	الإجراءات الوقائية والعلاجية.
المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة وإجراءات الأمان والسلامة فيها.	-15	مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم.
سجلات الجودة.	-16	سجلات الجودة.
التدقيق الداخلي على الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المنهاج الدراسي بالاستفادة من التجذيد المرجعية من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار.	-17	التدقيق الداخلي على الجودة.
تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة.	-18	التدريب.
دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.	-19	خدمات ما بعد البيع.
الأساليب الإحصائية.	-20	

وكما هو ملاحظ من الجدول السابق (جدول رقم 8) فإن الخطوات الممكنة التي تمر بها الجامعة لتأسيس نظام الجودة (الأيزو 9001) كما يأتي:-

1. تأسيس وحدة ضبط الجودة.
2. ترجمة بنود (الأيزو 9001) إلى مصطلحات تناسب مع قطاع التعليم الجامعي.
3. اختيار نظام الأيزو 9001.
4. اختيار مجال نظام الجودة سواء كان كلية أم قسمًا أكاديمياً أم نظاماً إدارياً.
5. عمل مسح شامل على الممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في الجامعة.
6. إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
7. دمج الإجراءات الجديدة والموجودة حاليًا في الجامعة ووضعها في دليل للإجراءات.
8. إصدار الدليل وتوزيعه على فرق البرنامج في الجامعة للتصديق والتعديل.
9. كتابة دليل نظام الجامعة.
10. تدريب الموظفين على استخدام الدليل ومبادئ الأيزو 9001.
11. تطبيق نظام الجودة في كل أقسام الجامعة.
12. تعين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخلين، وعدد من المدققين الرئيسيين.
13. عمل جولي تدقيق داخلي.
14. استدعاء طرف خارجي لتقييم نظام الجودة المطبق.
15. تسجيل الجامعة في نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو 9001
(MacRopert, 1995, P. 52)

أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيطلب القيام بالمهام التالية:-
- أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته مجلس الجودة، ويتولى القيام بالأدوار التالية:
1. يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 2. تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.

3. تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات الالزمة لاتخاذ القرارات الالزمة لتحسين جودة الأداء.
 4. إنشاء الأجهزة وفرق العمل الالزمة لتطوير الجودة.
 5. تحصيص الموارد البشرية والمالية الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبلغهود تحسين الجودة.
 6. إعطاء الصلاحيات الالزمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
 7. وضع نظام للحوافز ولمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.
- ويتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس وهي عبارة عن الفرق التالية:
1. فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.
 2. فرق تطبيقات المواصفات.
 3. فرق تحسينات الجودة الشاملة.
 4. فرق مراجعة الجودة الشاملة.
 5. فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية، وتتضمن:-
- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| ب- الضمان. | أ. رضا الطلاب والبيئة. |
| د- الوقت. | ج- الأمان. |
| و- العائد. | هـ- التكلفة. |
| حـ- الابتكارية. | ز- النتائج. |
| طـ- التنافسية (النجار، 2000، ص 99). | |

ثانياً: وضع الاستراتيجيات: ويشمل ذلك:

أ- تحديد رسالة الجامعة:

إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبّر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداوّلها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة فإن وضع هذه الرسالة هي البنية الأولى في تحديد توجّه واضح لهذه الجامعة.

ب- تحديد رؤية الجامعة:

توضّح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريده، فمثلاً ما هو الوضع المأمول التي تكون فيه الجامعة بعد عشر سنوات، ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المأمور منها:-

- 1- يحدد توجّه الجامعة.
- 2- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.
- 3- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.
- 4- يساعد على تحفيز المنسوبين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

ولتفعيل كل من رؤية الجامعة ورسالتها لا بد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري (Seymour, 1992).

ج- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

إن الثقافة التنظيمية للجامعة تكون من - كأي منظمة أخرى - القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصерفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواءً تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية

لجميع منسوبي الجامعة، وهذا لن يعني التضاحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والفكرية والأكاديمية، وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.

د- تحديد الأهداف العامة والفرعية:

حتى تترجم رؤية ورسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود الجميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لابد من تحديد الأهداف العامة والفرعية.

فمثلاً إذا كان المهد العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تدرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس ومكافأة التدريس الجيد. وإذا كان أحد الأهداف العامة زيادة عدد الطلاب التميزين الذين يسجلون في الجامعة، فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية، ورفع متطلبات القبول في برامج الماجستير.

هـ - تطوير وتحسين العمليات:

وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلاب، وعمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة على المناهج الجديدة، وغيرها.

ولرفع كفاءة الأداء لا بد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:

يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات الالزامية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

ز- تطوير الأفراد والمهام:

المهد في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المراحل الآتية:

1. وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
2. وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.
3. تحديد الأهداف الشخصية.
4. وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
5. تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة (السيد، د. ت، ص 4-8).

العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

1-الثورة العلمية التكنولوجية: تعتبر العولمة كسيرة وظاهرة تجتاح العالم بمثابة المسار التاريني الذي أفرز في سياق مجموعة من التحولات المعرفية والاقتصادية والإعلامية والثقافية العملاقة، والجامعة كمنظومة مفتوحة على الآفاق الدولية الكبرى تأثرت بإجراءات هذه الظاهرة.

ترى ساندرا تايلور Sandra Taylor أن العولمة (Taylor, 1997, p:56) "اصبحت بمثابة الفكرة الأساسية التي يحاول بها واضعو النظريات الاجتماعية أن يفهموا ويفسروا كيفية انتقال المجتمع الإنساني إلى الألفية الثالثة"، وتحرك هذه الظاهرة عدة عوامل أثرت بدورها على رسالة الجامعة في الألفية الثالثة، لعل أهمها: اعتبار الثورة التكنولوجية أحد أهم الإنجازات الضخمة التي ظهرت في الرابع الأخير من القرن العشرين، والأخذة في التمويغاً أساسياً خلال القرن الحادي والعشرين في المجالات الإلكترونية والهندسية والبيولوجية والكيميائية والمعلوماتية وغيرها من المجالات (سعيدي وقرى، 2005).

وقد أدت هذه الثورة العلمية إلى ظهور عدد ضخم من الابتكارات التي أثرت في مجال التنمية البشرية، فقد ازداد متوسط العمر المتوقع. تحسنت الحالة الصحية لاكتشاف العديد من العلاجات للأمراض المختلفة، وارتفاع معدل الإنتاج الزراعي، وظهرت بعض المؤشرات الدالة على تحسن نوعية الحياة، كما ساعد التطور التكنولوجي على استغلال الطاقات والموارد المتاحة وزيادة فرص تحرر الأفراد من الأعباء الشاقة، وازدادت أهمية العمل في مجال البرمجيات والهندسة الإلكترونية وصناعة المعلومات.

ومع هذا التطور العلمي والتكنولوجي اتسع نطاق الأنشطة الاقتصادية الخدمية وبدأ تفعيل مصطلح (المراجحة) كمصطلح اقتصادي قائم على عالم المعلومات والمعرفة بحيث تصبح المعرفة حرة عن طريق مراجحة المعلومات وانتقاء أفضلها وتوظيفها، وإعادة تركيبيها لإنتاج معلومات أخرى أكثر قوة، وقد أدى هذا التغير الشوري للانتقال من مفهوم الميزة النسبية القائمة على الموروثات من موارد طبيعية وموارد بشرية إلى مفهوم الميزة التنافسية المصنوعة والمكتسبة بفضل التقدم العلمي وتوظيفه تكنولوجيا (بهاء الدين، 2000، ص 36).

ومن تأثيرات العولمة على الأداء الجامعي ما يلي:

- إبراز الدور الاستراتيجي للجامعات والماركز البحثية في إعداد رأس المال البشري قادر على التنافسية.
- تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء العلمي للجامعات وبروز نماذج تعليمية جديدة مثل التعليم عن بعد، والتدريب عن بعد.
- تزايد المناداة بدفع التعليم العالي للمشاركة العالمية في التنمية من خلال الاستفادة من النماذج العالمية وبروز اقتصاديات التعليم.

2- الاستثمار في التعليم العالي، مدخل لاقتصاد المعرفة:

إن أحد أهم التوجهات الرئيسية التي كشف عنها تقرير العلوم العالمي World Science Report لسنة 1996 والذي أعدته اليونسكو هو غياب التناسق والتماثل في توزيع العلوم حول العالم، إذ نرى أن الدول النامية مجتمعة مسؤولة عما نسبته 10٪ من الإنفاق الكلي على الأبحاث والتطوير، بينما ينسب إلى الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته 85٪، وفيما تفق الدول الصناعية ما بين ٪ 2 و ٪ 3 من الناتج المحلي الإجمالي على الأبحاث والتطوير فإن دول الجنوب لا تتفق إلا كسرأ صغيراً من هذا الرقم، على سبيل المثال في أمريكا اللاتينية وأفريقيا بلغت نسبة الاستثمار ٪ 0.4 أو أقل؛ بل إن بعض الدول التي تتمتع بمجتمعات علمية مهمة مثل البرازيل والصين فإنها لا تقدر أن تخصص أكثر من ٪ 0.7، وتكرر القصة نفسها إذا ما أخذنا عدد العلماء والمهندسين العاملين، فرغم أن نحو ٪ 25 من العلماء موجودون في الدول النامية فإن الأرقام الإقليمية

تظهر اختلافاً واضحاً، فمثلاً يوجد في دول الاتحاد الأوروبي عالماً لـ كل ألف نسمة والولايات المتحدة 3.7، واليابان 4.1 علماء لكل ألف نسمة، إلا أن الأرقام الخاصة بالدول النامية متدايرة للغاية بالمقارنة مع دول الاتحاد الأوروبي، فالنسبة في دول جنوب الصحراء الكبرى الإفريقية تقل عن 0.1% (سعدي وقوى، 2005، ص 287).

بينما أنفقت البلدان العربية عن التعليم العالي في عام 1992 ما مجموعه 396 مليار دولار كان نصيب الجامعات منها 3.71 بليون دولار، أي ما يعادل 94٪ مقابل 6٪ بالمعاهد الفنية والكلية المتوسطة، ويعادل ذلك حوالي 0.8٪ من الدخل الإجمالي العربي الذي بلغ 489 بليون دولار لذلك العام، وطبعاً تفاوت الدول العربية في نسبة الإنفاق بناء على متغيرات كل دولة وظروفها الاقتصادية والمجتمعية.

وهنا تبرز أهمية الالتزام الواضح من قبل الحكومات والسياسيين بالأداء التعليمي وضرورة الاستثمار الواسع في بناء القدرات وتقوية البنية التحتية العلمية وتطوير الموارد البشرية.

خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن عرض خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجملها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية:

- مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية TQM وينبع من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية:

1. وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

2. قيادة عملية التخطيط الشاملة.

3. إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.

4. توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

5. وضع الأهداف السنوية.

6. متابعة أعمال دوائر الجودة.

-فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتمثل مسؤولياته في:

1. دراسة مفاهيم TQM وتطبيقاته.

2. تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.

3. تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.

4. اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

5. تحسين الجودة داخل الجامعة.

- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في:

1. توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.

2. وضع الخطط الالزامية لتطوير برنامج دوائر الجودة.

3. إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

- لجنة قياس الجودة وتقديرها: وتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ (سعيدي وقرى، 2005).

وبخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فإنها تمر بثلاث مراحل، أولها التمهيد وهي المرحلة التي يتم تهيئه العاملين بالكلية أو الجامعة لتقدير مفهوم الجودة الشاملة، ثم تتنفيذ هذا المفهوم من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للأفراد والمستويات التنظيمية، وأخيراً التقويم وذلك بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

الفصل الرابع

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رؤيه عربية)

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رؤيه عربية)

تمهيد:

يعرف التعليم العالي Higher Education على أنه ذلك التعليم الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية، وبناء شخصيته، وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار (النشار، 1976، ص 11).

وعرفه فضل: على أنه التعليم الذي يتم في مؤسسات تعليمية عالية، ويتيح للكبار والراغبين والباحثين عن المعرفة نوعاً عالياً من التعليم ومستوى رفيعاً من المعرفة عن طريق الحلقات التي يلتقي فيها الأستاذ مع طلابه معاوراً ومناقشاً وموضحاً (فضل، 1986، ص 12).

نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره:

بدأ التعليم العالي في الوطن العربي منذ بداية الحضارة العربية والإسلامية في شكل مساجد وجامعات تدرس القرآن الكريم وعلومه والمذاهب الفقهية في الحديث وعلم الكلام، ومن الطبيعي أن هذا النوع من التعليم العالي كان منصبًا ومهتمًا بالعلوم الإسلامية ومحاولة إيجاد حلول فقهية للمشكلات اليومية في العالم الإسلامي، وقد حافظ هذا النوع من التعليم العالي على وحدة الفكر واللغة والثقافة العربية، وأعطى العرب هوية حضارية محدودة ومتمنية، ومع انهيار الدولة العربية تخلف الوطن العربي علمياً وحضارياً بفعل ظروف تاريخية خارجة عن إرادته لحقب طويلة تزيد عن 100 سنة، وفي

هذه الحقبة توقف التعليم العالي عن النمو والتطور، وأصبح تعليماً جديداً نظرياً يدور في حلقة مفرغة، وعندما انفصل العرب عن السيادة العثمانية وجدوا أنفسهم أمام تكنولوجيا الغرب الحديثة التي جاءت في شكل أسطيل وجبيوش تغزوهم، أو في شكل قوافل تجارية بريّة وبحرية تنقل البضائع إلى أسواق مدنهم وقراهم، وعندما اندلعت حروب التحرير والاستقلال عن الاستعمار الأوروبي، أدرك العرب مدى تخلفهم عن الغرب الأوروبي، وعندما انتهت حروب التحرير والجهاد ونال العرب استقلالهم وكونوا دولهم المستقلة عن الغرب، كان العلم والتعليم أول الاستراتيجيات والخطط الوطنية لبناء وطنهم وإعادة إجادهم (العتم، 2004، ص 21).

ولم يكن نشوء الجامعة مقتصرًا على العصر الحديث، إن التتابع التاريخي لهذا النشوء يقودنا إلى عصور النهضة الثقافية الإسلامية، إذ تدمعت فكرة الجامعة في الإسلام بعد الفتوحات الإسلامية الكبرى، ونشطت حركة الترجمة والتأليف ونشأ نوع آخر من مراكز العلوم في الدولة الإسلامية فضلاً عن المسجد يسمى بالأكاديميات، ثم تطورت فكرة الجامعة في الإسلام، وكانت الجامعة الإسلامية مركز الحركة والتطور، مفتوحة على مصادر المعرفة، وتعمل على تطوير الفكر عن طريق المناقشة والحوارات والتفسير والترجمة والبحث والابتكار.

ومن هنا ظهر القادة والمعلمون العرب الذين يدعون للأخذ بأساليب التعليم الحديث والأخذ بتقنيات الغرب المتقدمة، أملاً في تكوين المجتمع العربي الحديث، وعلى هذا الأساس نشأت مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمعاهد العليا) في كل بلدان الوطن العربي تقريرياً، وبذلك تعد الجامعة المؤسسة التعليمية الأكثر انتشاراً والأسمى مكانة في الوطن العربي، إذ لا يخلو بلد عربي في الوقت الحاضر من جامعة واحدة على الأقل (الحوارات، 1999).

وقد جاء تطور التعليم في البلاد العربية، والتعليم العالي منه بشكل خاص، متأثراً بشكل أو باخر بالفلسفة السائدة وخصائص المجتمع، وكلاهما يستمد جذوره من عقيدة الإسلام وقيم الأمة العربية، فقد عني الإسلام بالعلم وحث على طلبه، ورفع من شأن

العلماء، وقدم العلم على العبادة نفسها، وجاء ذكر العلم طلباً وفضائل ودلالات في آية من آيات القرآن الكريم (780).

وقد كانت بدايات تلك المؤسسات في الحرمين الشريفين، مكة والمدينة، وانتشرت منها إلى قسم من الجماعات في الحواضر العربية مثل المستنصرية والمدارس النظامية في بغداد، والقرويين في فاس 859م، والأزهر في مصر سنة 1972م، ثم كان التعليم العالي في بداياته على هيئة مدارس عليا، أو كليات فنية وأدبية، مثل مدرسة الطب في مصر سنة 1827م، ومدرسة الحقوق في بغداد سنة 1908م، ودار المعلمين العالية في بغداد سنة 1923م، وكلية الطب في بغداد سنة 1927، ومدرسة القانون في الخرطوم سنة 1936م (العثوم، 2004، ص22).

ولعل أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بمعناها الحديث، كانت في بدايات القرن الحالي، يوم أن أمرت جهود الحركة الوطنية بإنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908م، نواة كلية الآداب في الجامعة المصرية الحكومية عام 1925م، والتي أصبحت تعرف باسم جامعة القاهرة عام 1953م، ثم جامعة الخرطوم 1956م، وجامعة بغداد 1957م، ثم تزامنت أعداد الجامعات العربية لتصبح (18) جامعة في عقد الخمسينيات، و(23) جامعة في عقد السبعينيات، و(64) جامعة في عقد السبعينيات، و(83) جامعة في عقد الثمانينيات، في حين بلغ عددها بحسب آخر إحصائيات اتحاد الجامعات العربية (تموز/ 1994م) مائة جامعة مقبولة في عضوية الاتحاد، منها ثمان جامعات أهلية في كل من الأردن وفلسطين ولبنان، تشمل (65) جامعة منها على (665) كلية، منها (357) كلية في العلوم الإنسانية، و(308) كلية في العلوم الأساسية التطبيقية (اتحاد الجامعات العربية، 1994، ص72).

الحلول المستقبلية للتحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي:

يتوجب على التعليم العالي في الوطن العربي لكي يتمكن من التصدي للتحديات التي تواجهه، أن يقوم بمراجعة جذرية وعميقة لسياساته وأنظمته وقوانينه وتشريعاته وخططه وبراجمه ومناهجه، فضلاً عن اعتماد منهجية علمية في المتابعة والرقابة والتقويم،

وذلك لتمكنه من الوفاء بالتزاماته نحو أجيال المستقبل من خلال تزويدهم بالكفايات والمهارات التي تتطلبها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وللوقوف أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي الذي حقق نجاحاً وتميزاً لا بد من:

1- الارقاء بالمستوى الأكاديمي للخريج، وذلك بتفعيل الاعتماد على المراجع وكتابة التقارير والبحوث كجزء من متطلبات كل مادة، وتشجيع التعلم الذاتي واستعمال المكتبة الجامعية، وزيادة اعتماد الطالب على نفسه وعلى المطالعة والبحث لتنمية قدراته على التحليل والابتكار واكتساب المعرف، وزيادة التطبيقات واستعمال المختبرات والورش والحواسوب في المواد التي يلزمها ذلك، وترك أسلوب الحاضرة والتلقين، وتنوع الأساليب بحيث يكون الطالب محور التدريس، وتفعيل اشتراكه في النقاش واستنتاج المعلومات، وكذلك العمل على رفع مستوى المهارات اللغوية العربية والإنجليزية للطلبة.

2- زيادة فعالية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني والترانيم المعلوماتي الهائل المتتسارع. إن مستوى البحث العلمي في الجامعات الأردنية متواضع جداً، والمهدف الرئيس في أكثره لغايات الترقية فقط، ولا يعالج معظمها اهتمامات أو احتياجات المجتمع الأردني، مما يوجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية في المجتمع، وتتوفر كل ما يلزم الباحث من أجهزة ومساعدين وحوافز مادية كافية، كما يوجبربط الجامعات بمحاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، ورصد الإمكانيات الوافرة لدعم البحث العلمي.

3- ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية وسوق العمل. إذ يتوجب على التعليم العالي في الأردن الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة والمدرية، كذلك الاستجابة لمتطلبات الاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية وتتوفر الكفاية والفعالية لذلك، بحيث تكون مخرجات التعليم العالي ضمن تحفيظ مسبق يليبي احتياجات المجتمع الأردني من الأيدي العاملة الماهرة والمدرية.

4- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع،

والسعي لربط الأطريق والرسائل الجامعية بقضايا المجتمع ومشكلاته.

5- العمل على تحقيق المزيد من التعاون والاتصال بين مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وذلك على مختلف المستويات، من أجل تبادل الخبرات والمشاركة في الموارد المتاحة وتبادل الطلاب والأساتذة، وكذلك العمل على زيادة فعالية التجسير بين كليات المجتمع والجامعات.

6- البحث عن مصادر إضافية أو بدائل لتمويل التعليم العالي (فالموارد المتاحة لا تفي باحتياجات التعليم العالي ومتطلبات تقدمه) وذلك بأن يتحمل الطالب جانبًا من التكاليف الدراسية، وتقدم الجامعات بعض الاستشارات أو الخدمات للمجتمع مقابل الحصول على بعض الموارد المالية، وذلك لتحقيق الجودة أو النوعية في التعليم العالي.

7- الأخذ بفلسفة التعليم المستمر في التعليم العالي وذلك فيما يتصل بسياسة الالتحاق بالتعليم العالي، بحيث يفتح أبوابه للراغبين جميعاً وللأعمار كافة، وبحيث تباين مدة الدراسة ونوعها وفقاً لحاجات مرتدية، بحيث تتوافق المرونة والقدرة على مواجهة حاجات المجتمع (العنترم، 2004، ص 88-89).

من هنا يتوجب على التعليم العالي أن يخرج من عزلته، وأن يصغي إلى صوت المجتمع ومتطلبه، وأن يحاور التحديات، وذلك من خلال جهد فكري يحمله إنسان قادر على خدمة مجتمعه من أجل خدمة أجيالنا ليتمكنوا من شق طريقهم نحو مستقبل مشرق.

تحديات العولمة للتعليم العالي في الدول النامية:

1- أدت العولمة إلى وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان النامية، مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتغلق عليها.

2- انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.

3- تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية.

- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الاجتماعية والإنسانية.
- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أساس تجارية ربحية.
- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية.
- غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الاستراتيجيات وضع الأهداف لحفظ على الهوية الوطنية (عربيات، 2005).

أهم توجهات الإدارة الجامعية في العالم العربي:

ومن أهم توجهات الإدارة الجامعية العربية في الوقت الراهن ما يلي:

- 1- بناء شبكة لربط الجامعات العربية معلوماتياً.
- 2- إعادة بناء قاعدة للبنية الأساسية للجامعات والكليات، وتضم التليفونسات والفاكسات والحواسب الإلكترونية وقواعد البيانات. فلا توجد مثلاً تليفونات مباشرة أو ميسرة للعديد من أساتذة الجامعات.
- 3- الاهتمام ببدأ إدخال التحسينات المستمرة وإدارة الجودة الشاملة لتجنب الموارد المطلقة.
- 4- تطوير العلاقات بين التخصصات المختلفة وضرورة بناء علاقات علمية بين الأساتذة.
- 5- مراجعة موقف الخريجين في أسواق العمل سنويًا.
- 6- مناقشة مشكلات الرقابة والمتابعة على الجامعات الخاصة.
- 7- يتوفّر التعليم الجامعي بنسبة 100٪ للطلبة في الدول المتقدمة، مثل كندا وأمريكا وفرنسا، في حين أنه متوفّر بنسبة 18 – 20٪ من الطلب في مصر. لذلك توجد فرص تسويقية كبيرة أمام المؤسسات الدولية لتقديم برامج دراسات عليا في الدول العربية (النجار، 2000، ص 36).

أساليب الإدارة الجامعية:

ثار تساؤلات حول الأساليب البديلة للإدارة الجامعية، ويمكن ذكر بعض من تلك الأساليب:

- إدارة الجامعة بالإنتاج (الأعداد الكبيرة).
- إدارة الجامعة بالعلاقات الإنسانية.
- إدارة الجامعة بالهيكل التنظيمية / بالوظائف.
- التركيز في إدارة الجامعات على القرارات والسياسات.
- إدارة الجامعة بالسلوك التنظيمي.
- إدارة الجامعات بالنماذج المثالية (الأمثلية).
- إدارة الجامعات بتحليل النظم والحواسيب الإلكترونية وشبكات الحواسب.
- إدارة الجامعة بالنظم ذات التوازن.
- إدارة الجامعة بالأهداف والمحاسبة بالتائج.
- إدارة الجامعة بالجودة الشاملة.

ويكفي الحديث عن أساليب عديدة في إدارة الجامعات، مثل إدارة الجامعة بالأنشطة وإدارة الجامعة بالأزمات والإدارة السلطوية والإدارة السياسية والإدارة البيئية لخدمة المجتمع.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

يصعب التكهن بعدد الجامعات العربية التي تبني مبادئ الجودة الشاملة بشكلها الكامل، ولعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية يواجه بعض الصعوبات والتحديات ترجع أسبابها إلى ما يأتي:-

- 1- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية.
- 2- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات العربية.
- 3- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات.

- 4- زيادة المعرض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، مثال خريجيي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والأداب وغيرها من الكليات (النجار، 1999، ص 72).
- 5- تقادم المبادرات الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك عنها.
- 6- تغلب النظام على إعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
- 7- ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات وال مجالس.
- 8- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- 9- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- 10- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- 11- إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي.
- 12- خدمة المجتمع تكون لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.
- 13- نقص الموارد (العلوي، 1998، ص 16 - 17).

إلا أنه مع كل ما ذكر من الأسباب التي أدت إلى تأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية يمكن القول أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة قابل للتحقيق إذا ما توافرت المقومات التالية:

- 1- الثقة من قبل القيادة الإدارية بفاعلية برنامج الجودة الشاملة، وكذلك الدعم من قبل الإدارات العليا بفعاليات البرنامج واحتياجاته.
- 2- الرغبة الحقيقة لدى الإدارة العليا في تحسين الأداء والتغيير لأن أي برنامج للجودة الشاملة يتضمن تغييراً جذرياً للقيم الإدارية والحضارة التنظيمية وأساليب العمل.
- 3- عدم هدر الوقت في دراسات وأبحاث وأعمال لجان قد تؤدي إلى قتل فكرة التطبيق قبل ولادتها أصلاً مما يهدى بنا الأخذ بزمام المبادرة والتطبيق المدرج.
- 4- إيجاد فرق عمل على كافة مستويات التنظيم ترتبط مع بعضها ومع القيادة بنظام

معلوماتي تقني متتطور.

- 5- البدء بقطاع الخدمات والإدارة قبل القطاع الأكاديمي لأن الخدمات الإدارية هي القاسم المشترك لعناصر الأداء الجامعي.
- 6- تحصيص موارد مالية وبشرية فعالة لإدارة البرنامج.
- 7- المتابعة المنتظمة من قبل الإدارة العليا للوقوف على ما يتم إنجازه من أهداف البرنامج، وتصحيح أي اخرافات، واتخاذ التدابير التي تضمن ثبات ما يتحقق من تحسين وتطوير في مؤشرات الأداء (Lindsay, 1994, Pp. 57- 70).

ولكن تبقى أمام الجامعات العربية التحديات التالية:-

أولاً: أن معظم الجامعات العربية الحكومية تستمد مواردها المالية من إعانة الدولة، وهذا ما يجعلها ملتزمة دائماً بالأنظمة والتعليمات المالية العامة، الأمر الذي يفقدها الكثير من المرونة وسرعة الحركة والتطوير المستمر والاستجابة لمتغيرات البيئة.

ثانياً: صعوبة الانفكاك من قيم إدارية وثقافات تنظيمية لم تعد تلائم توقعات المجتمع.

ثالثاً: صعوبة إرضاء جميع العملاء الذين تعامل معهم الجامعة. ففي الوقت الذي تستطيع فيه الشركة أو المؤسسة الأهلية تحديد العميل الذي ستوجه إليه السلعة أو الخدمة بدقة، نجد الجامعة تعامل مع عدد كبير من العملاء ولكل منهم احتياجاته وتوقعاته، فمن داخل الجامعة نجد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والموظفين والإداريين، ومن خارجها كافة جهات التوظيف الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع الخاص وهيئات الاعتراف الأكاديمي، وجمعيات الخرجن والمتربيين والمجتمع بأكمله. ولكل فئة من هذه الفئات متطلبات مختلفة وتوقعات متباعدة تجعل مهمة القائمين على أمور الجامعة بالغة التعقيد، ولكنها ليست مستحبة خاصة إذا ما أريد الوصول إلى مزيج من الأداء الأكاديمي والإداري يرضي جميع هؤلاء الفئات من العملاء في وقت واحد (Lindsay, 1994, P. 18).

إن التعليم العالي، مثله مثل أي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات

التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجانى، 1998)، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالى والجامعى العربية تحديات وتهديدات باللغة الخطورة نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجى المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذى لا يدع مجالاً للتزدد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مذكور، 2000).

ويشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداتها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعانى من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرین، وسيادة غط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب إلى أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير (الخطيب، 1997).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجاهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد بالتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Costin, 1994).

فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية لا يتسبّبوا بإمكانية تطبيقها ومعناها في جانبه

الاصطلاحى والنظري فحسب؛ بل ينبغى عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة للبيئة الأكاديمية في الجامعات العربية (Mohrman, 1989).

وعموماً، ففي مجال التعليم العالي يعتبر الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام 1993 لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد آخذ بالزيادة الآن (Lewis, 1994, Pp17-19).

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تأخذ مبادئ الجودة الشاملة، إن لم تأخذ البعض منها العزة بالنفس فتدعى أنها تطبق هذه المبادئ بكاملها. ويمكن القول، مع شيء من التحفظ، بأن برامج الجودة الشاملة لم تأخذ طريقها بعد إلى مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية لعدة أسباب، منها (العلسوى، 1998، ص 16 - 17؛ Sutcliffe and Pollock, 1992) :

- 1- تقادم الهياكل الإدارية والتشيّث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها.
- 2- تغليب النظام على إعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
- 3- ترسیخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور جمومعات العمل وال المجالس.
- 4- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- 5- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- 6- عدم الرغبة في التغيير، بل الخوف من التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات.
- 7- التعليم المعتمد على التقليد والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- 8- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي.
- 9- خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.
- 10- نقص الموارد، فبرامج الجودة الشاملة لا تتحقق نتائجها بمجرد التمني أو بالتخطيط على الورق.

تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية: رؤى مستقبلة

يؤكد علماء التخطيط وخبراء التربية أن رسالة الجامعة مرتبطة بمرتكزات ثلاثة

وهي:

- إعداد القوى البشرية، وهو ما أصبح يسمى لاحقاً رأس المال البشري.
- البحث العلمي.
- التنشيط الثقافي والفكر العام.

ويرتبط بهذه المرتكزات شجرة مختلفة من الأدوار والقرارات الاستراتيجية وعدد من الظروف المشابكة المتكاملة (مرسي، 2002، ص 22).

تجديد التعليم الجامعي: كمدخل لتطبيق الجودة الإطار الفلسفى والممارساتى

أ- التجديد في الإطار الفلسفى الذي تقوم عليه الجامعة:
ويكمن حصر أهم التجديدات في هذا المجال في ثلاثة نقاط أساسية (بدران، 2000، ص 70 - 80):

1. إن الجامعة أو التعليم الجامعي لم يعد قاصراً على الصفة بل بات مفتوحاً للعدد كبير من الأفراد.
2. إن الجامعة أو مؤسسات التعليم العالي لم تعد مؤسسات حكومية فقط.
3. لم تعد الجامعة قاصرة في أهدافها على إعداد الخريجين وإجراء البحوث الأكاديمية وإنما تجاوزت ذلك إلى الاهتمام بالتعليم المستمر وتقديم خدماتها للمجتمع.

ب- التجديد في أهداف التعليم العالي:

- فيما يتعلق بالتعليم: تعليم الطالب كيفية التعليم الذاتي والتقويم الذاتي، اكساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع، اكساب الطالب القدرة على التحكم في التغيير، اكساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية المجتمع، اكساب الطالب الرغبة في الاستمرار في التعليم، اكساب الطالب القدرة على تحديد ما يريد أن يكون عليه والقدرة على تنمية شخصيته.

- فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر: تدريب العاملين عن الجديد في مجال عملهم، معاونة مؤسسات المجتمع المختلفة في ظل ما يواجهه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث، الانفتاح على الثقافات الإنسانية لدى الشعوب الأخرى، الإسهام في حل المشكلات العالمية، تزويد الباحث والدارس بالمعرف والخبرات التي تكمنه من معرفة أصول ثقافته وتراثه الوطني.

فيما يتعلق بالبحث العلمي: المساهمة في مجال العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها، الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي، إجراء البحوث البنائية التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة من خلال أكثر من تخصص، التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية.

ج- التجديد في أنماط التعليم وبنيته: مثل:

- الجامعات المفتوحة Open University : يمكن هذا النوع من التعليم الطالب من الحصول على الشهادات الجامعية للطلاب البالغين غير المفرعين، وفرص الالتحاق بها متاحة للجميع، دون التقييد بشروط السن أو المؤهلات العلمية.
- جامعات الهواء University of Air: الجامعات التربية الإذاعية، الجامعات الإذاعية التلفزيونية وغيرها.
- الجامعات بدون جدران University Without Wall: وهي مؤسسة مستقلة لها كيانها القانوني المستقل تقوم بتنظيم دراسات جامعية تلقى عبر البريد الإلكتروني في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون أن يكون لهذه المؤسسة مبان أو منشآت تمارس فيها العملية التعليمية.
- التوسيع في مؤسسات التعليم العالي التعاوني Cooperative Higher Education .
- التوسيع في مؤسسات التعليم العالي قصير المدى Short cycle higher Education .

د- التجديد في العملية التعليمية الجامعية:

التحول من نظام العام الأكاديمي الكامل إلى نظام الفصول الدراسية، الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعليم، تطوير المناهج والمقررات الدراسية، الاهتمام بالتقويم

المستمر بكل جوانبه التعليمية (الطالب، الأهداف، المحتوى التعليمي)، توجيه المزيد من الاهتمام بالخدمات الطلابية.

هـ- التجديد في تنمية أعضاء هيئة التدريس:

الاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تنظيم دورات تدريبية في مجال التقويم وتعديل اللوائح المنظمة للعمل. الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي وذلك من خلال تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المتديقات والملتقيات العالمي. الاستفادة من النظريات والمفاهيم المتعلقة بنظرية الأداء الإنساني وتكنولوجيا الأداء وهندسة التغيير، وإعادة الميكلاة ونظم إدارة الجودة الشاملة TQM .

وهنا لا بد من إحداث بعض التغيرات في أداء الهيئة التدريسية وكذا أفراد الهيئة الإدارية كي تتم تنفيذ برنامج TQM ويتحقق ذلك من الآتي (سعدي وقوى، 2005، ص 302):

- 1- تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة.
- 2- لا بد أن تكون أهداف الجامعة واضحة كي يعرف كل فرد ماذا يستفيد من هذه المنظومة.
- 3- لا بد من الأخذ في الاعتبار نوعية الأفراد الذين يتمون للجامعة عند قياس نجاح أو فشل هذه المؤسسة.
- 4- كل فرد في الجامعة لا بد من أن يشعر بالانتماء لها ويتحمل المسؤولية تجاهها ويحقق أهدافها.
- 5- لا بد من عمل تقييم دائم للأداء لجميع أفراد الجامعة.
- 6- لا بد أن تقوم الجامعة بتدريب العاملين بها كيفية تحقيق أهداف الجامعة وإزالة المعوقات التي تواجهها وتعيق الأداء

الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي في الوطن العربي «الأولويات»:

يمكن القول بأن هناك فجوة بين الإنتاج الوطني والتعليم الجامعي في الوطن العربي، ومن الشواهد الاجتماعية المعاصرة اليوم ما يلي:

- 1- العجز التعليمي Educational Deficit: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة فيتحول الطلب إلى العمالة الوافدة.
- 2- معدلات البطالة المرتفعة High Rate of Unemployment: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.
- 3- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم Production– Educational Gap: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي، أو العكس فلا تجد بعض التخصصات التعليمية فرص المناسبة بعد التخرج.
- 4- ارتفاع تكلفة التعليم Rising Educational Cost: في جميع مراحل التعليم فالظاهر أن التعليم مجاني والحقيقة أنه ذو تكاليف متزايدة.
- 5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي: بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجر المتوقعة يعني أن التدفقات النقدية الخارجة لتغطية نفقات التعليم أكبر من القيمة المتوقعة الإجمالية للتدفقات النقدية الداخلة بعد التعليم.
- 6- التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والمواد والهيكل التنظيمية والمناهج والمنظومون.
- 7- يعاني المديرون من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة – كما يعاني الخريجون والعمالة الجديدة من الرؤساء – ويعاني كل من المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.
- 8- عدم مشاركة المتوجون والفنيون والمهنيون في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
- 9- الخلخل في الأدوار التنظيمية بتحول الوظائف التعليمية من المدارس إلى المنازل ونقل بعض مهام المنازل لتقام بوحدات الإنتاج والمدارس.

- 10- نقص وقت الإنتاج بسبب الخلل في نظم إدارة التعليم لانشغال الآباء والأمهات بقضاء ساعات طويلة في الذهاب والإياب والتدارس والدروس الخصوصية.
- 11- أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية. أي أن التعليم أصبح وجاهة اجتماعية في بعض التخصصات. والدروس الخصوصية أصبحت الوسيلة للتعليم مما أوجد الدافع لدى البعض لإنشاء جامعات خاصة في السنوات الأخيرة (النجار، 2000، ص 45، 46).

الفصل الخامس

إدارة الجودة في المكتبات ومرافق المعلومات

الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكم المعلومات

تمهيد:

كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل المحتوى الرئيسي لها، على الرغم من أن الصورة قد تغيرت هذه الأيام حيث أصبحت مواد غير الكتب كالمواد السمعية والبصرية والتكنولوجية وغيرها تشكل جزءاً أساسياً من مقتنيات المكتبات في العصر الحاضر.

وتعرف المكتبة على أنها: عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (المطبوعة وغير المطبوعة)، وبالطرق المختلفة (الشراء، الإهداء، التبادل، الإبداع)، وتنظيم هذه المصادر: (فهرستها وتصنيفها وترتيبها)، وتقديمها لمجتمع المستفيدين من المكتبة: (القراء، الرواد، الباحثين) بيسير وأسهل الطرق، من خلال عدد من الخدمات المكتبية (الإعارة والإرشاد، والتصوير الخ) وذلك عن طريق عدد من العاملين (المكتبيين) المتخصصين والمدربين في مجال المكتبات والمعلومات (عليان، 2002، ص 351).

وتتوفر حالياً للقراء وللدارسين وللباحثين أنواع مختلفة من المكتبات يمكن حصرها بشكل عام في الأنواع الرئيسية التالية:

- المكتبات العامة: وتسعى إلى توفير مواد المعرفة والثقافة العامة لأفراد المجتمع كافة الذي تخدمه، وتشمل مكتبات الأطفال والمكتبات المتنقلة.
- المكتبات المتخصصة: وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها للمتخصصين الذي يعملون في هذه المؤسسات.

- المكتبات الأكاديمية: وتشمل مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد الأكاديمية وطابعها العام التعليم والبحث العلمي في الدرجة الأولى.
- المكتبات الوطنية أو القومية: وتهدف إلى جمع التراث الفكري الوطني للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة.
- المكتبات المدرسية: وتوجد في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية وتهدف إلى خدمة مجتمع المدرسة المكون من الطلبة والمدرسين وتوفير ما يحتاجونه من مصادر للتعلم والبحث.
- المكتبات الخاصة: أو مكتبات الأفراد أو مكتبات الأسر والعائلات.

ويرجع السبب وراء اختلاف أنواع المكتبات إلى عوامل متعددة، لعل أهمها: اختلاف الأهداف والغايات من مكتبة لأخرى، اختلاف طبيعة وحجم المقتنيات والمصادر المتوافرة في كل نوع، اختلاف طبيعة وخصائص الرواد المستفيدين وحاجاتهم، الاختلاف في طبيعة التنظيم والخدمات المكتبية المقدمة، وأخيراً، الاختلاف في طبيعة المؤسسة الأم المشرفة والممولة للمكتبة.

وتعتمد المكتبات في تحقيق أهدافها ووظائفها وتقديم خدماتها على مجموعة من الأقسام تعتمد في حجمها وعددها على طبيعة المكتبة، ومن أبرز هذه الأقسام: قسم التزويد، قسم الفهرسة، والتصنيف، قسم المراجع، قسم الدوريات، قسم الإعارة وغيرها من الأقسام.

أولاً: المكتبات العامة :Public Libraries

تعرف المكتبة العامة بأنها (المكتبة التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب بدون تمييز بسبب اللون أو الدين أو الجنس أو غير ذلك ولجميع الأعمال: الأطفال والشباب والكبار والشيوخ، رجالاً ونساء، وهي تقدم خدماتها لجميع المستويات الثقافية، وبالتالي فهي تحصل على المطبوعات والمواد المكتبية في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية وغيرها. ويشترط في المكتبة العامة ما يلي:-

- أن تكون (عامة) لجميع المواطنين بغض النظر عن أيه عوامل أو فروق أو اعتبارات.

- أن تقدم خدماتها (ل العامة) الناس مجاناً وأن تكون رفوفها مفتوحة لهم.
- أن تأتيها الميزانية والتمويل من الأموال العامة أي من الحكومة (عليان، 2002، ص 353).

ثانياً: المكتبات المتخصصة Special Libraries

تعتبر المكتبات المتخصصة حديثة نسبياً، وقد ظهرت منذ القرن التاسع عشر كنتيجة للاتجاه نحو التخصص في الموضوعات والعلوم المختلفة، ولظهور المؤسسات والجمعيات والمنظمات المتخصصة، وقد بذلت محاولات عديدة لتعريفها، وبشكل عام يمكن تعريفها بأنها المكتبة التي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتعمقة والتخصصة لأشخاص معينين متخصصين يعملون في مؤسسة متخصصة.

تشمل المكتبات المتخصصة ما يلي:-

- مكتبات مراكز البحوث العلمية والزراعية والتربوية والصناعية الخ.
- مكتبات المؤسسات التجارية والصناعية والشركات المختلفة.
- مكتبات الجمعيات والهيئات والمنظمات والاتحادات والنقابات المتخصصة.
- مكتبات الوزارات والدوائر الحكومية المتخصصة.

وتميز المكتبة المتخصصة عن غيرها من المكتبات بما يلي (عليان، 2002، ص 360):

- 1- من حيث المجموعات والمقتبسات، غالباً ما تكون محصورة في موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة وي مستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية.
- 2- من حيث المستفيدن، فهم من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين، وهم غالباً على درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددتهم محدود في الغالب.

- 3- من حيث المواد المكتبية، غالباً لا تركز المكتبات المتخصصة على الكتب كمادة رئيسية للمعلومات، بل تهتم بمصادر أخرى للمعلومات أكثر حداً في معلوماتها وأكثر عمقاً

وتحصصاً، كالدوريات والبحوث والتقارير والنشرات وقواعد نظم وشبكات المعلومات وغيرها.

4- من حيث الإجراءات الفنية والخدمات، عادة ما تكون أكثر عمقاً ودقة وتحصصاً كما تفرد بتقديم بعض الخدمات، وتحاول إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

5- من حيث التبعية فهي دائماً تتبع مؤسسة أو منظمة أو جمعية ... الخ متخصصة، وحجمها صغير مقارنة مع غيرها من المكتبات.

ثالثاً: المكتبة الوطنية National Library

اختلقت وجهات النظر حول تعريف المكتبة الوطنية حتى فترة قريبة من الزمن. وقد عرفت بأنها المكتبة بغض النظر عن تسميتها: "المكتبة الوطنية، المكتبة القومية، المكتبة الإبداعية"، التي تقوم بجمع وحفظ وتنظيم التراث الفكري الوطني والإعلام عنه. ويتم الجمع عادة من خلال قانون الإبداع، وهو القانون الذي يلزم المؤلف أو الناشر أو المطبعة بإبداع نسخة أو أكثر من المطبوع أو المنشور في المكتبة الوطنية أو أي مكان آخر بجانب وضمن شروط معينة، ليأخذ المطبوع بعد ذلك رقماً للإيداع.

وللمكتبة الوطنية دور بارز وقيادي، حيث تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي والمعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي ولهذا فقد تبهرت دول كثيرة في العالم (أكثر من 135 دولة) متقدمة ونامية إلى أهمية ودور المكتبة الوطنية واعتبرت إنشائهما واجباً وطنياً، كما حرصت الدول التي لا تسمح بإمكاناتها الاقتصادية والبشرية بإقامة المكتبة الوطنية على إنطة مهامها ومسؤولياتها إلى إحدى المكتبات الكبرى في الدولة، وهذا ظهرت مكتبات وطنية ذات صفة مزدوجة في بعض الدول.

رابعاً: المكتبات الجامعية - الأكاديمية : Academic Libraries

تعتبر المكتبات الأكاديمية والتي تشمل مكتبات الجامعات والكلليات والمعاهد من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً. فمنذ ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق

مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم والتدريس والبحث العلمي. وتعرف المكتبة الجامعية بأنها: تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتغول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة، وكذلك المجتمع المحلي. ويمكن أن تكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة، كما يمكن أن تكون هناك مكتبة مركزية وعدداً من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إدارياً ومالياً بالمكتبة المركزية للجامعة، ويمكن أن تكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العربية والضخمة، فقد طورت مكتبة جامعة أوهايو أشهر وأضخم شبكة للمكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية (OCLC).

وللمكتبات الجامعية ثلاثة وظائف رئيسية مستمدّة من وظائف الجامعة، وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. فلكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل، كما أن لها برامجها في مجال البحث العلمي والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في خدمة البيئة المحلية بمختلف جوانبها وأبعادها. ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاثة بفعالية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر وخدمات مكتبية (عليان، 2002، ص 365).

وبالنسبة لمجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية فهو مختلف عن مجتمع المكتبات الأخرى من حيث كونه أكاديمياً في الدرجة الأولى وتجانساً إلى حد ما ويستوى عال من الثقافة والعلم، ويتألف هذا المجتمع من:

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية ومتخصصاتهم.
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من محاضرين وأساتذة.
- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين في الجامعة.
- الباحثين وطلبة الدراسات العليا سواء من داخل الجامعة أو خارجها.
- بعض أفراد المجتمع المحلي.

أهداف ووظائف المكتبة الجامعية:

- تقوم المكتبات بدور فعال في تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين، ويمكن إجمال أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:
- 1- تقديم المساعدة للطلاب والأساتذة والباحثين للقيام بالأبحاث العلمية.
 - 2- خدمة المناهج التعليمية.
 - 3- تبادل المعلومات والخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم.
 - 4- نشر البحوث العلمية.
 - 5- مركز لنقل التراث العالمي من لغة إلى أخرى.
 - 6- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين على أعمال المكتبات.
 - 7- مركز لتطوير علم المكتبات من خلال إصدار المجلات والنشرات (حمادة، 1981، ص 56).
- وبناءً على ما سبق من أهداف لوجود المكتبة الجامعية فإنه من المتوقع منها أن تقوم بالواجبات التالية:
- 1- تزويد المكتبة بمختلف مصادر المعلومات التي تساهم في دعم الأبحاث والدراسات الجامعية.
 - 2- إعداد أدوات استرجاع المعلومات من الفهارس والأدلة لإرشاد المستفيدين إلى أماكن وجودها.
 - 3- تهيئة الجو المناسب للمطالعة الذاتية وإعداد البحوث.
 - 4- تسهيل سبل الوصول إلى مصادر المعلومات.
 - 5- تدريب المستفيدين على استخدام أدوات المكتبة الإرشادية.
 - 6- تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات ومكتبات الجامعة.
 - 7- وضع التعليمات لاستخدام مواد المكتبة.
 - 8- إدارة وتنسيق العمل في المكتبة (Duane, 1979, P. 87؛ عليان 1994، ص 308).

وانتلاقاً من هذه الوظائف والواجبات والأهداف فإنه لا بد إذن من التأكيد على الدور المهم الذي تقدمه إدارة المكتبة، حيث تعتبر بمثابة الشريان الرئيسي لنقل وتبادل البيانات والمعلومات، سواء كان هذا التبادل بين إدارات المكتبة الواحدة أم بين المكتبة وغيرها من المكتبات. كما يقع على عاتقها عبء إقامة شبكة فعالة من الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال الوسائل الكتابية والشفهية الآلية (عباس، 1991، ص 239).

تساهم الإدارة المكتبية في رفع معنويات العاملين في المكتبات ومرافق المعلومات، وإلى غياب التقليل من أعباء العمل، وإلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وإلى تغييرات أقل في التنظيم، كما تساهم إلى استخدام فعال وإيجابي لكل من:

- المصادر المادية المتوفرة.
- الموارد المالية المخصصة.
- القوى البشرية الموجودة (عليان والنجداوي، 1999، ص 289).

ويمكن إجمال الواجبات التي تقوم بها إدارة المكتبات في النقاط التالية:

- 1- وضع الأهداف والسياسات العامة والرئيسية للمكتبة.
- 2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
- 3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها ومسؤولياتها.
- 4- الإشراف على حسن سير العمل بين الموظفين وفي جميع الأقسام أيضاً.
- 5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها له.
- 6- صيانة الأثاث والبني والأجهزة ومراقبة النظام والنظافة.
- 7- التواصل المستمر مع المكتبات ومرافق المعلومات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين.
- 8- إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل.

- 9- إعداد وتوزيع الميزانية للمكتبة والإشراف عليها ومراقبتها.
- 10- إعداد التقارير وترأس اللجان المختلفة ورفعها إلى الجهات المسؤولة (عليان والنجداوي، 1999، ص 292).

معايير الاعتماد بالمكتبات الجامعية:

تكاد تتفق الهيئات المتخصصة في الاعتماد على مجموعة من الأساسيات الآتية لتقدير أداء المكتبات:

- أهمية المكتبات كأحد الموارد الأكادémie.
 - أهمية المهمة والأهداف في تلبية حاجات المستفيدين.
 - علاقة الأهداف والبرامج التعليمية والبحثية بموارد المكتبة وخدماتها.
 - جودة المقتنيات، العاملين، التجهيزات المادية.
 - توفير التسهيلات والتجهيزات التي تمكن مستخدمي المكتبة من الحصول على استخدام المعلومات غير المتابعة محلياً.
 - نظام المراجع، تعليمات استخدام المكتبة، نظام الإعارة للمساعدة في تكين مستخدمي المكتبة من تحديد و اختيار واستخدام مصادر المعلومات.
 - طبيعة ومدى التقنيات المختلفة والخدمات المقدمة.
 - القدرات والإمكانات التنظيمية والمالية لدعم احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
 - الآليات المستخدمة للاتصال بين له علاقة بالمكتبة، وبشكل خاص المستخدمين لها والمستفيدين من خدماتها (Sach, & Whildin, 1993, Pp. 5-12).
- ومن الفوائد التي تتحققها معايير التقييم لاعتماد المكتبات الجامعية الموحدة يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- 1- تسهيل عملية التبادل الدولي ونقل المعلومات بين المكتبات.
 - 2- توفير الوقت والقضاء على الاختلافات في أداء العمل.

- 3- الوصول بأداء العمل المكتبي إلى أداء عالٍ من الكفاءة والجودة.
- 4- تحقيق المزيد من التبسيط في الإجراءات وسهولة متابعة وتقييم أداء وخدمات العمل المكتبي.
- 5- توحيد العمليات الفنية وخاصة في الفهرسة والتصنيف (زايده، 1998، ص 99).
- 6- إرشاد المخططين عند إنشاء مكتبة جديدة أو تقديم خدمة مكتبية جديدة (Peter, 1982, P. 182).

وفي سياق هذه الأساسيات يمكن القول بأن معايير اعتماد الجامعات يفترض أن تتسم بالخصائص الآتية:

- 1- إيجاد مواد تعليمية ذات جودة عالية، لخدمة احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين.
- 2- التوازن في المواد التي تغطي كافة فروع المعرفة، مع التركيز على تاريخ وثقافة الدولة.
- 3- توفير المعرفة الملائمة للإطلاع القراءة والتسهيلات والمساعدات البحثية، إلى جانب غير ذلك من متطلبات الدراسة والتدريب والبحث.
- 4- مراعاة تعيين أمناء مكتبات على مستوى عالٍ من التعليم والكفاءة والخبرة المهنية، إلى جانب العاملين الفنيين للعمل على تحقيق أهداف المكتبة بكفاءة واقتدار.
- 5- العمل على التعاون والتبادل الفعال مع مكتبات الجامعات الأخرى في الداخل والخارج.
- 6- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.
- 7- العمل على استخدام الطرق الفعالة من أجل الحصول على الدعم المالي الكافي من السلطات الرسمية والجهات الأجنبية.
- 8- المحافظة على مستويات عالية الجودة في تقديم الخدمات البيليوغرافية والمرجعية والبحثية.
- 9- وجود آليات ومعايير معينة للتقييم الذاتي لكل الأنشطة والخدمات المستخدمة في المكتبات الجامعية.

10- العمل على إصدار ونشر إصدارات دورية أو غير دورية وبرامج الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبة (Sabzwari, 1982, Pp. 2-3).

خامساً: المكتبات المدرسية School Libraries

تعتبر المكتبة المدرسية أداة تربوية فعالة وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها. والمدرسة وبالتالي لا تستطيع أن تؤدي رسالتها كاملة وأن تحقق أهدافها على الوجه الأكمل ما لم تتوفر لتلاميذها وهيئتها التدريسية خدمات مكتبية، وقد شبهت المكتبة المدرسية في الدول المتقدمة في هذا المجال بالقلب بالنسبة للمدرسة، كما شبهت بدماغ المدرسة أيضاً. ويمكن تعريفها بأنها: "المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي المكون من الطلبة والمدرسين".

وتتلخص أهداف المكتبة المدرسية فيما يلي (عليان، 2002، ص 368):

- 1- دعم المنهج الدراسي والبرامج التعليمية المختلفة من المدرسة من خلال توفير مصادر المعلومات التي تتطلبها وتحاجها.
 - 2- غرس عادة حب القراءة والمطالعة والبحث عند الطلبة.
 - 3- تدريب الطلبة على كيفية استخدام المكتبة بفعالية (التربية المكتبية) للأغراض المختلفة.
 - 4- توفير المواد المكتبية المختلفة شكلاً وموضوعاً، والمناسبة لمجتمع المدرسة.
 - 5- تنظيم المواد المكتبية المختلفة وإعدادها للاستخدام.
 - 6- العمل على تحقيق القاعدة التربوية (التعلم بالعمل).
 - 7- تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم وتعاملهم مع المكتبة ومصادرها.
- ويجب أن توفر المكتبة المدرسية لمجتمعها المجموعات التالية من المصادر:
- مجموعة جيدة من الكتب التي تخدم المنهج المدرسي وتعززه وتدعمه.
 - مجموعة من المراجع المناسبة للطلبة والمدرسين.

- عدداً من الصحف والدوريات المدرسية المناسبة.
- كتبأ في الثقافة العامة والتربية الوطنية وأوجه النشاط المدرسي المختلفة.
- مجموعة من القصص الموجهة والمناسبة والمتنوعة.
- مجموعة جيدة من المواد السمعية والبصرية.
- مجموعة جيدة من المصادر المناسبة للمدرسين من حيث مستوياتهم وحاجاتهم.
- الاشتراك في شبكة معلومات كالإنترنت، وفي بعض محركات البحث، وقواعد البيانات العالمية.

ويجب مراعاة عدد من الاعتبارات عند الاختيار والشراء للمكتبة المدرسية منها: الاعتبارات التربوية والسيكولوجية للתלמיד، والاعتبارات اللغوية، والاعتبارات الفنية للمادة المكتبية، بالإضافة إلى الاعتبارات المادية والشكلية، ويفضل أن يشارك في عملية الاختيار لجنة من المدرسين والتלמיד وأمين المكتبة. ويتوقع من أمين المكتبة المدرسية أن يكون مدرساً ناجحاً ومؤهلاً مكتبياً وتربوياً ولديه الخبرة والرغبة في العمل مع المكتبات المدرسية متفرغاً لعمله، واسع الاطلاع والثقافة، ويتناول النشاط والشخصية المقبولة (عليان، 2002، ص370).

أهمية إدارة المكتبات ومراکز المعلومات وأهدافها:

تعد المكتبات ومراکز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كبنونة المجتمع الحديث، وإنحدى وسائل استمراريتها وديومته وتطوره، ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك، فإن الإدارة في المكتبات ومراکز المعلومات على اختلافها سواء أكانت مكتبات مدرسية، أو عامة، أو متخصصة، أو أكاديمية هي وظيفة مهمة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تنفيذ السياسية / السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

- 2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- 3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تفاز الخطة المرسومة من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنياً بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهام ووظائف وأعمال.
- 4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate) إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.
- 5- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات وبينها الخارجية (البيئة الاجتماعية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها)، وإزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.
- 6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة المتوقعة، وبين مصادر المعلومات المشورة وبين ما يمكن اقتناصه منها، وبين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة وبين ما يمكن تقديمها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- 7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المكتبات ومرافق المعلومات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع المحيط، نظاماً قادراً على التغير والنمو المتواصلين على مستوى الأفراد والجماعات، وعلى المستويين الجزئي والكلي. ويتضمن هذا التغيير والتطوير تغييراً وتطويراً في الطرق والوسائل التي تدعم عمليات المكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل سياسات العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمية، ونظم التحفيز، والتسهيلات والأجهزة والمعدات والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ العمل كافة.

8- تحقيق الكفاءة الإنتاجية (Effectiveness) والفاعلية الإدارية (Efficiency) بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد وتعني الكفاءة الإنتاجية هنا نسبة الموارد المتوفرة التي تساهم في العملية الإنتاجية في المكتبة أو مراكز المعلومات، وبمعنى آخر، نسبة الموارد المستغلة للوصول إلى أكبر إنتاج وبأقل التكاليف الممكنة.

مفهوم إدارة المكتبات ومراكيز المعلومات:

تعرف إدارة المكتبة ومركز المعلومات على أنها: "عملية تنظيم الجهود وتنسيقي الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين".

وتعتبر الإدارة بهذا المفهوم الشامل أداة لتطوير المكتبات ومراكيز المعلومات ووسيلة لتقديمها ورفاهيتها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لل Capacities والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لديها، بغضون تحقيق أهدافها المرسومة (الممشري، 2001، ص 25).

سمات إدارة المكتبات ومراكيز المعلومات:

إن لإدارة المكتبات ومراكيز المعلومات في وقتنا الحاضر سمات متعددة منها:
أولاً: أنها تختلف باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات، والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها. فإذا كان مكتبات الأطفال مختلف عن إدارة المكتبات العامة أو المكتبات الجامعية مثلاً.

ثانياً: أنها تعمل في إطار اجتماعي نشط، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاته ورغباته وسلوكه، كما لا يمكنها العيش أو العمل بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من الأفراد العاملين، أو المجتمع الخارجي بتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها.

ثالثاً: أنها تعمل لتحقيق أهداف محددة.

رابعاً: أنها إنسانية الطابع، يعني أنها تسعى إلى الموازنة بين تحقيق أهداف المكتبة أو مركز

المعلومات وبين أهداف العاملين فيها. كما أنها تسعى إلى تنمية هؤلاء العاملين مهنياً، وإلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم.

خامساً: أنها تعمل ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، إذ يجب أن تتكيف الإدارة مع متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

سادساً: أنها دائمة التطور في نطتها وعناصرها وفلسفتها ونظرتها إلى الأمور، إذ ليس هناك مكان لإدارة تقليدية جامدة في عالم يسوده التطور والتغير السريعان.

مستويات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك ثلاثة مستويات إدارية في المكتبات ومراكز المعلومات هي:

(1) الإدارة العليا :High Level Management

تمثل الإدارة العليا الإدارة الموجودة في قمة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه الإدارة المدير ومساعديه ومستشاريه، إن وجدوا.

(2) الإدارة الوسطى :Middle Level Management

تمثل الإدارة الوسطى الإدارة الموجودة في متصف الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل هذه مدراء الدوائر والأقسام.

(3) الإدارة الدنيا :Low Level Management

تمثل الإدارة الدنيا الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه مدراء الشعب والوحدات المكونة للأقسام مثل رئيس شعبة الإهداء ورئيس شعبة التبادل، وغيرهم (الهمشري، 2001، ص 28).

ولا بد من التنوية هنا، إلى أن المستويات الإدارية الثلاثة المذكورة آنفًا عادة ما تكون محددة وواضحة في المكتبات وراكز المعلومات الكبيرة كالمكتبات الجامعية مثلاً، إلا أنها قد تتدخل أو تندمج في مستويين إداريين فقط (مدير ورؤساء أقسام) وبخاصة في المكتبات

العامة مراكز المعلومات متوسطة الحجم كالمكتبات العامة على سبيل المثال، وقد تختفي جمعها وتشكل مستوى إدارياً واحداً كما هو الحال في المكتبات المدرسية في غالبية الأحيان.

المهارات الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في عالم اليوم، هي:

أولاً. مهارات فنية: تتعلق المهارات الفنية بمتلك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التزويد والفهرسة والتصنيف والتكتشيف والاستخلاص واسترجاع المعلومات والخاتم وتطبيقاته، وغيرها من المهارات الفنية حتى يستطيع توجيهه مروءوسية فيها، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

ثانياً. مهارات فكرية أو عقلية: تتعلق المهارات الفكرية أو العقلية بمتلك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التفكير الناقد البناء، والتحليل المنطقي ومعرفة علاقة الجزيئات بالكليات ودورها فيها، ومهارات التفكير الابتكاري والإبداعي. إذ تعد مهارة الابتكار والإبداع من المؤشرات المهمة للاستدلال على مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري. فالمدير المبتكر أو المبدع هو ذلك الذي لديه ملكرة سرعة الإحساس بالمشكلات، وهو الذي تتوفر لديه الأفكار الجديدة للتطوير أو حل المشكلات وهو الشخص المرن لأن المرونة تعطي صاحبها إمكانية رؤية الأشياء في منظار جديد ومن زوايا مختلفة فنجد أنه يربط بين الأمور ويوفق بينها سعياً للخروج بنتائج جديدة، وهو الذي تجمع أفكاره بين الأصلية والحداثة معاً وصولاً لحل مشكلة موجودة أو إيجاد خدمة أو منتج جديد، وهو الشخص الذي يعمل على الارتقاء بالمناخ الإبداعي في المكتبة أو مركز المعلومات، ويضع معايير وأنظمة خاصة لتقييم الابتكار أو الإبداع والأفكار الإبداعية.

ثالثاً. مهارات إدارية: هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لا بد من توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري هي:

١ - مهارات إدارة الأفراد Personnel Management

- 2- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات .Decision Making
- 3- مهارات الاتصال .Communication
- 4- مهارات إحداث التغيير وإدارته .Change Management Skills
- 5- مهارات بناء الفريق .Team Building Skills
- 6- مهارات إدارة الوقت .Time Management
- 7- مهارات إدارة الأزمات .Crisis Management
- 8- مهارات متصلة بالمعلومات .Information Skills
- 9- مهارات التفاوض .Negotiation Skills

خصائص عمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري الفعال:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مدير المكتبة الفعال والعصري، هي (الهمشري، 2001، ص 47 - 50):

أولاً. الاهتمام بالعاملين والإنتاجية: المدير الفعال هو الذي يرسخ القاعدة التي تنص على أن يكون العمل خاضعاً لمعايير وتوقعات أدائية محددة تطلق العنوان لقدرات العاملين وطاقاتهم ذلك أن العاملين إذا أحسوا أن النظرة إليهم لا تعدو النظرة إلى آلات تعمل فقط، نجدهم لا يشعرون بأي التزام حيال تحقيق أهداف المكتبة التي يعملون فيها ويزيد تذمرهم في العمل، ويقل رضاهم عنه.

ثانياً. تحصيص الوقت للعمل فقط: المدير الفعال هو الذي يصرف معظم وقته في تدبير أمور مكتبه أو مركز معلوماته، وينحصر هذا الوقت خلق فرص التطوير والتنمية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتدريب مرؤوسيه، وتحسين علاقاته بالآخرين، ولا ينحصر هذا الوقت خدمة لأغراضه الشخصية.

ثالثاً. استخدام الأسلوب العام في التعامل مع المرؤوسيين: المدير الفعال هو الذي يقوم بإجراء مناقشات مع مرؤوسيه حول المجال الكلي أو العام للعمل والغرض الأساسي من وراء الواجبات والمهام المطلوبة بحيث يتيح لهم حرية الحركة في أداء هذه الواجبات والمهام.

رابعاً. بناء روح العمل الجماعي وتنميته: المدير الفعال هو الذي يعمل بانتظام مع مرؤوسيه بطريقة تسمح لهم بالتحدث فيما بينهم والمشاركة في طرح الأفكار، وتكوين الاتجاهات، وحل المشكلات، وتحديد الأهداف المستقبلية، ويقتضي لتطوير روح العمل الجماعي، وتكوين الإحساس بالاعتزاز الجماعي أن يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد في تأدية الأعمال والمهام المنوطة بهم.

خامساً. إبقاء المرؤوسيين على معرفة مستمرة بسير العمل وتطوراته: المدير الفعال هو من يتخذ الخطوات اللازمة لإبقاء مرؤوسيه على إطلاع مستمر بما يدور حولهم من أمور ومستجدات، وما يطرأ على المكتبة و يؤثر في عملها.

سادساً. السماح للمرؤوسيين بتبادل الآراء فيما بينهم وبين الإدارة: المدير الفعال هو الذي يعترف بحدودية إمكانياته، ويسعى بالتالي إلى الحصول على المعلومات والنصيحة من الآخرين.

سابعاً. التخفيف من الضغط وقت الأزمات: المدير الفعال هو الذي يواجه الأزمات بالتخفيض من الضغوط على مرؤوسيه، وحثهم على بذل أقصى جهد، مما يقلل من الوقوع في الأخطاء، ويخفف من حدة الأزمة وتلافي آثارها.

ثامناً. تأثير المدير على رؤسائه في المؤسسة الأم: المدير الفعال هو من توافر لديه القوة والمهارة اللازمتان له للتأثير في رؤسائه في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، بقدر ما تتوفر له القوة والمهارة اللازمتان له للتأثير على مرؤوسيه.

تاسعاً. تقليل الفروقات بين المدير ومرؤوسيه وبين فئات العاملين أنفسهم: المدير الفعال هو الذي يقلل الفروقات بين المستويين التنفيذي والإشرافي للعمل الإداري، ويعمل على تأكيد الانسياب الحر للمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية، بحيث يشعر الموظف بالحرية والارتياح عندما يعبر عن رأيه وعن ما يجول بخاطره، ويعمل على تأكيد المساواة بين مرؤوسيه.

عاشرًا. الاستعداد للقيام بالأعمال الصغيرة اليومية: المدير الفعال هو الذي يوفّق بين العمل الإداري والعمل الفني، بحيث يفترض منه معرفة جزئيات عمل كل

مرؤوس معرفة تامة تمكنه من تقديم يد العون له في حل المشكلات المعقّدة التي يواجهها.

حادي عشر. قدرة المدير على التنبؤ باتجاهات التكنولوجيا وتأثيرها على الأفراد: المدير الفعال هو الذي يتعلم كيف يستوعب دينامية التكنولوجيا، وأن يتبايناً باتجاه التغيير فيها وسرعته، والاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا للمكتبة أو مركز المعلومات وهو أيضاً من يتبايناً بالأثر الاقتصادي لهذه التكنولوجيا على العمل وبتأثيرها على خدمات المعلومات والمستفيدين والعاملين.

ثاني عشر. المرونة في مواجهة التغيير في بيئة العمل: المدير الفعال هو من لديه القدرة على إحداث بعض التغيير لمواجهة الظروف المتعددة والمستجدة. وتشمل الظروف المتغيرة هذه التغير في حجم المكتبة أو مركز المعلومات، ودخول التكنولوجيا، والتغير في ميل ودافع العاملين والمستفيدين، والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، وغيرها.

ثالث عشر. متابعة المدير للبحوث والتطورات في مجال علم المكتبات والمعلومات والإدارة: المدير الفعال هو الذي يؤمن بالتعليم الذاتي المستمر، ويعمل على تطوير نفسه ومعلوماته في مجالات علوم المكتبات والمعلومات والإدارة، وعلوم أخرى ذات صلة كعلم النفس والاقتصاد والأخلاق والحاسوب وغيرها. وهو من يعمل جاداً على متابعة التطورات الحديثة من خلال حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات والمشاركات الفعالة فيها.

تعريف إدارة المكتبات : Library Management

1- هي عبارة عن: "إدارة ومراقبة الأفراد والطرق والآلات والأجهزة والأدوات المكتبية، للحصول على أفضل النتائج بأعلى كفاية، وبأقل جهد ونفقة، وفي أقصر وقت ممكن، وبحاله مقبولة تنظيمياً وإدارياً" (عباس، 1991، ص 234).

2- وكذلك تعرف إدارة المكتبات بأنها: "عملية تنظيم وإدارة للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات لغرض تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للمكتبة أو لمركز المعلومات" (عليان ونجداوي، 1999، ص 288).

3- كما تعرف إدارة المكتبات على أنها: "العملية التي تتضمن الوظائف الأساسية في علم الإدارة، كالتنظيم والإشراف والرقابة والاستثمار الجيد للموارد المتاحة والمصادر المادية والبشرية لبلوغ أهداف المكتبة بفعالية وكفاية".

مكونات إدارة المكتبات:

ت تكون إدارة المكتبات بشكل عام من أربعة عناصر أساسية على النحو التالي:

1- التنظيم .Organization

2- الأيدي العاملة .Man Power

3- الميزانية والأموال .Budget and Money

4- الآلات والأجهزة Machines (عليان والنجداوي، 1999، ص288).

أهمية إدارة المكتبات:

1. للإدارة المكتبية أهمية لا يستهان بها في كافة المكتبات ومراکز المعلومات، حيث تعتبر بمثابة الشرائين الرئيسية لنقل وتبادل البيانات والمعلومات سواءً أكانت بين إدارة المكتبة الواحدة أو بين المكتبة وغيرها من المكتبات، حيث تعتمد الإدارة بكافة مستوياتها على المعلومات التي توفرها الإدارة المكتبية في اتخاذ قراراتها.

2. كما أن الإدارة المكتبية هي التي يقع على عاتقها عبء إقامة شبكة فعالة من الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال الوسائل الكتابية والشفهية والآلية (الأفغاني، 2002، ص23).

3. وأيضاً تؤدي الإدارة المكتبية إلى استخدام فعال وإنجذابي ومثير:

- للمصادر المادية المتوفرة.

- للموارد المالية المخصصة.

- للقوى البشرية الموجودة.

3. كما أنها تساهم في رفع معنويات العاملين في المكتبات ومراکز المعلومات وإلى غياب أقل عن العمل وإلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وإلى تغيرات أقل في التنظيم.

4. وأيضاً فإن أكبر أهمية لإدارة المكتبات هي أنه بدون هذه الإدارة ستعم الفوضى في المكتبات ومراكز المعلومات وتزداد المشكلات فيها ويصعب عليها تحقيق أهدافها وخططها (عليان والنجداوي، 1999، ص 289).

الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات:

- 1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.
- 2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
- 3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها ومسؤولياتها.
- 4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين أيضاً.
- 5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها لهم.
- 6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبنى والأجهزة.
- 7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات وراكز المعلومات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.
- 8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.
- 9- إعداد الميزانية للمكتبة وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.
- 10- ترأس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسئولة (الأفغاني، 2002).

وظائف إدارة المكتبات:

إن للإدارة المكتبية عدة وظائف مهمة جداً لإتمام العمل المكتبي وللوصول إلى الأهداف بفعالية وكفاية، ومن هذه الوظائف:

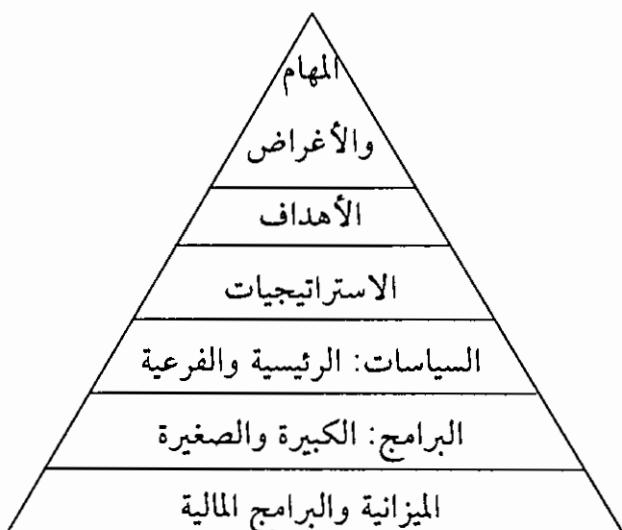
١- التخطيط :Planning

إن الهدف الأساسي من التخطيط هو: الإسهام في تحقيق أهداف وأغراض المكتبة، فالخطط يشمل إرساء أهداف للمكتبة ووضع الخطط التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف (الأفغاني، 2002، ص 24).

ويعرف شوقي حسين التخطيط بأنه: "الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن تتجزأه المكتبة، وطريقة تحديد الأهداف" (حسين، 1978، ص 149).

والخطيط هو أول وظائف إدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة. ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والميزانيات الالزامية لذلك (المشرقي، 2001).

وللتخطيط عناصر وخطوات محددة، نسوقها في المثلث الهرمي التالي والذي يوضح لنا كيفية التسلسل لهذه العناصر والخطوات التخطيطية:



2- التنظيم :Organization

وهو عبارة عن: "تجميع الأنشطة الالزمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية الالزمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسمالية والأفقية لاتمام البناء الهيكلي للمكتبة" (الأفغاني، 2002، ص 25).

فالتنظيم هو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز المعلومات، يصف لنا الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معاً، ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام، ينطوي تحتها الموظفون المتخصصون في التخصص والمستوى.

يتضمن التنظيم الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف.
- تجميع هذه الأنشطة في إدارات وأقسام.
- تكليف المدير بمجموعة محددة من الأنشطة.
- تفويض السلطة لتنفيذ الأنشطة.
- ربط المجموعات أو الوحدات مع بعضها أفقياً أو رأسياً.

3- التوظيف :Recruitment

ويقصد بالتوظيف - كأحد وظائف الإدارة المكتبية - (استقطاب و اختيار وتعيين العناصر الفاعلة وشغل الوظائف بالموظفين الذين توفر فيهم المهارات والقدرات الالزمة لإنجاز الأعمال المنطة بهم، واتخاذ الإجراءات والوسائل التي تدفعهم لتفاني في العمل، باعتبارهم جزءاً أساسياً وهاماً في منظومة كبيرة) (الأفغاني، 2002، ص 26).

وتتضمن عملية التوظيف تحديد متطلبات القوى العاملة لكل وظيفة مكتبية والمساهمة في اختيار المرشحين للوظائف وفقاً لمعايير واضحة ومحددة، والتقييم المستمر لأداء العاملين ومحاولة تطوير الأداء وتنمية المهارات والقدرات باستمرار، من خلال برامج تدريب فعالة و المناسبة (عباس، 1991، ص 237).

4- الإشراف والتوجيه :Direction and Guiding

إن التوجيه والإشراف مرحلة هامة جداً ووظيفة فعالة من وظائف الادارة المكتبة حيث أنها تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمكتبة من خلال القيادة الرشيدة Leadership وتجهيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشود، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية وتوفير بيئة العمل المناسبة Work Environment التي تعامل في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية Creative Powers لـ فيه صالح المكتبة، ويساهم التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري Human Behavior ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة.

5- الرقابة :Supervision

هي الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا. وتتلخص وظيفة الرقابة في الإدارة المكتبة في قياس كل من أداء العاملين، وإنتاج الآلات المكتبية، وتقدير النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها أولاً بأول، وذلك لضمان تحقيق الإنجازات المستهدفة في الخطط الموضوعة.

كما تشمل وظيفة الرقابة إجراء تحليل لتشغيل الآلات والأجهزة المستخدمة، ومراقبة الظروف المادية المناسبة للعمل المكتبي مثل: الإضاءة والألوان والمساحات والحرارة والرطوبة وغير ذلك (الأفغاني، 2002، ص 27).

المقومات الأساسية التي يفرضها دخول شبكة الانترنت على إدارة المكتبة:

هنا سننطرق إلى المقومات والتدابير الازمة التي يجب على إدارة المكتبة أن تتخذها حينما تتخاذل القرارات بدخول الانترنت، ولقد تناولنا هذا الموضوع لاقتناعنا بأهميته حيث أنه يعتبر أول أثر للانترنت على إدارة المكتبة من حيث أنه سيغير من سياسات وخطط وتجهيزات المكتبة لأنها ستتخد سلسلة من الإجراءات الازمة لهذه الشبكة، وهي كالتالي:

- 1- من البدئي حينما تقرر إدارة المكتبة الاشتراك في شبكة الإنترن特 أن توفر أسباب وجودها من خطوط هاتف وأجهزة حاسيبات ذات ساعات عالية تتناسب مع الدور المطلوب منها، إلى جانب توافر عدد كبير من الطرفيات (المنافذ Terminals) للاستخدام من جانب المستفيدين من المكتبة.
 - 2- ضرورة توافر عدد من أخصائي المعلومات القادرين على التعامل مع الشبكة وإعداد إستراتيجيات البحث وإجراء البحث وتدقيق نتائجها وإخراجها للمستفيدين الطالبين لها.
 - 3- توفير ورصد ميزانيات مخصصة لتحديث الاشتراك في الشبكة والاشراك في مصادر المعلومات المتاحة عن طريقها.
 - 4- ضرورة إنشاء موقع للمكتبة على الشبكة على أن يتضمن صورة كاملة عن المكتبة وجماعاتها وعياراتها وطرق الاستفادة منها والتعاون والإتاحة من خلال الشبكة، على أن يتم التحديث والإضافة والحذف للموقع كلما كان ذلك في صالح المكتبة (أبو زين، 2005).
 - 5- الدعوة المكتبية لشبكة الإنترن特 بين كافة فئات المستفيدين ومحاولة كسر الحاجز النفسي بين المستفيد وتكنولوجيات العصر عن طريق تدريبه على استخدام الشبكة في الحصول على بغيته من مصادر المعلومات (الجندى، 1998، ص 113).
 - 6- تصميم المكتبة، حيث أن أنشطة الإنترن特 وخدماتها المختلفة تتطلب إعادة النظر في البناء التنظيمي والمادي للمكتبة.
 - 7- أما المطلب الأخير لشبكة الإنترن特 فهو (المستفيدون النهائيون) "End Users" الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة.
- الأهداف التي ترمي إليها إدارة المكتبات عند إدخالها لشبكة الإنترن特 في المكتبة:**
- 1- للارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.
 - 2- ولكي يكون لهذه المكتبة بصمتها المميزة بينآلاف المكتبات.
 - 3- وحتى تكون هذه الشبكة خير معين للمكتبة في إنجاز وإنعام الوظائف الإدارية المنوطة بها.

4- ولأن إدارة المكتبة دوماً تسعى لتقديم أفضل الخدمات المعلوماتية من الناحيتين الكمية والنوعية.

5- وحتى تستفيد من الأدوات والوسائل المتوفرة على الإنترنط في حل المشاكل الإدارية المختلفة التي تعرّض طريقها. لأن شبكة الإنترنط تعتبر كنظام خبير حيث تقدم إمكانية الوصول إلى المتخصصين في مئات المجالات الموضوعية لتبادل المعلومات ووجهات النظر والأراء.

6- وكذلك لزيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات وخدماتها (الأفغاني، 2002).

أثر الإنترنط على وظائف ومهام الموظف المكتبي:

لقد أضاف الإنترنط على الموظف المكتبي مهاماً إضافية غير المهام التقليدية التي كانت تسند إليه، ومن تلك الوظائف التي أصبحت ملزمة لأخصائي المكتبات في عصر الإنترنط ما يلي:

1- استكشاف المعلومات: ذلك أن معظم المعلومات المتاحة عبر الإنترنط في الوقت الحاضر غير منظمة وتحتاج إلى مهارة خاصة للوصول إليها واسترجاعها، لذا أصبح من واجب أخصائي المكتبات والمعلومات مساعدة المستفيدين للوصول إلى الكتب والمقالات والبرامج والأخبار، وغيرها مما هو متاح عبر الإنترنط بسهولة ويسر.

2- التعليم والتثقيف: فيجب أن يكون أخصائيو المكتبات والمعلومات معدين للقيام بوظيفة المعلمين لشرح تقنيات الإنترنط وإكساب المستفيدين مهارات استرجاع المعلومات واستخدام الشبكة بكفاءة، وذلك عن طريق إقامة دروس قصيرة وورش عمل وإعداد أدلة إرشادية.

3- النشر: فيمكن أن يقوم أخصائيو المكتبات والمعلومات بتصميم موقع الإنترنط لنشر المعلومات التي تهم قطاعات المستفيدين من خدمات مكتباتهم، كما يمكنهم إضافة خدمات جديدة مثل: نشر القصص الفائزة وإجراء مسابقات في الرسم ونشرها ... الخ.

4- دور الوسيط: حيث يستطيع أخصائي المكتبات والمعلومات أن يقوم نيابة عن المستفيد ببعض العمليات المعقدة أو التي تحتاج إلى الوقت لشرحها مثل البحث المقدم أو تنزيل البرامج.

- 5- تقييم المعلومات: لأن شبكة الإنترن特 مفتوحة لكل من يريد أن ينشر أية معلومات دون النظر إلى دقتها أو مصداقيتها، لذا فإنه من واجب أخصائي المكتبات مساعدة المستفيدين في تقييم المعلومات المشورة في الإنترنط حسب المعايير المتبعة.
- 6- تنظيم المعلومات: حيث يقوم أخصائي المكتبات والمعلومات بفهرسة وتكشف أوعية المعلومات المتوافرة عبر الإنترنط، كفهرسة أجزاء من الكتب الإلكترونية أو مقاطع المقالات ذات الارتباط التشعبية.
- 7- تقديم المشورة: حيث يقدم أخصائي المكتبات والمعلومات المشورة للجهات المعنية بإعداد الخطط والسياسات حول العديد من القضايا ذات العلاقة بخدمات المعلومات والإنترنط (المستند، 2000، ص 32).

تعريف المكتبة الرقمية:

للمكتبة الرقمية العديد من التعريفات وسنقوم بذكر بعضها، ولكن لا بد من أن ننوه على معلومة هامة وهي أن (مكتبة الكونغرس) تعتبر بحق صاحبه هذا التعبير إلا وهو (المكتبة الرقمية) قبل أي جهة أخرى في تخصص المكتبات والمعلومات.

ومن تعريفات المكتبة الرقمية ما يلي:

هي عبارة عن (مكتبة يجري إنشاؤها دون رفوف توضع عليها أوعية المعلومات، وإنما هي حاسبات مضيفة (خادمة)"Servers" تختزن المليارات بداخلها من دون مستفيدين يستخدمون المكتبة الأم، وإنما هي حاسبات Computers تحت أيدي المستفيدين في أي مكان على وجه الأرض إلى جانب حاسبات موجهة R، وهي بحق الذروة العليا التي بلغتها التطبيقات التجارية لتكنولوجيا المعلومات.

كما تعرف بأنها عبارة عن: (نظام فرعي في شبكة المعلومات العالمية، ويستطيع المستفيد من خلال الطرفيات المتوافرة في هذا النوع من المكتبات الدخول على مصادر المعلومات في أي مكان في العالم. وهذا يعني أن هذا المرفق المعلوماتي لا يحتفظ بالوثائق على غرار المكتبة التقليدية، ولكنه يتبع الحصول على الخدمات، ويتتيح الوصول إلى النصوص الكاملة وليس مجرد البيانات الوصفية عنها).

وهنالك تعريف أكثر شمولية قدمه (جابين) وهو أن: "المكتبة الإلكترونية تعكس مفهوم الإتاحة من بعيد لمحفوظات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات، بحيث تجمع بين الأوعية على الموقع on - site collection والمواد الجارية المستخدمة بكثرة سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وتستعين في ذلك بشبكة إلكترونية تزودنا بإمكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصادر العالمية الخارجية واستلام الوثائق منها" (بدر، 2000، ص38).

بعض الآثار السلبية للإنترنت على المكتبات:

على الرغم من جميع الإيجابيات والفوائد التي أفرزتها لنا شبكة الإنترنت بدخولها على المكتبة وجميع إداراتها وأقسامها، إلا أنها أيضاً شأنها شأن أي شيء آخر لها بعض السلبيات، ومن ذلك ما يلي:

1. أنه من المؤكد أن ثمة شيئاً مفقوداً عندما يستخدم المستفيدين والموظفون في المكتبة طريقة الاتصال عبر وسائل إلكترونية، ومن أمثلة هذه الأشياء المفقودة: التلميحات غير اللفظية (كتعبيرات الوجه وحركات الجسد والإيماءات) والتي تساعد كلاً من المستفيدين والموظفين في المكتبة على فهم المعاني الأكثر عمقاً للكلمات.
2. كذلك فإن الخصوصية التي هي حق الأفراد في عدم إفشاء أو نشر معلومات عن أنفسهم، قد قلت مساحتها كثيراً بوجود الإنترت، فثمة أمور تدخل في عداد الأمور الخاصة للمستفيد مثل: ماذا يقول في خطاب مرسل من خلال البريد الإلكتروني إلى الموظف؟ وما المعلومات التي يرديها ولماذا؟ وعلى أية حال فإن الإنترت قد وضع (الخصوصية) تحت ضغوط هائلة وصعبة، فالآن من السهل أن يكشف أي أحد أي أمر خاص بالمستفيد أو الموظف.

3. كذلك فإن الموظفين قد أصبحوا أقل الفئات التي تتمتع بالخصوصية حيث إذا تقدم الموظف للعمل في المكتبات فإن ثمة خدمة (الفحص الخلفية – Background checking service) والتي تتحقق من خلفية الموظف العلمية وتاريخه الوظيفي وقد تقوم هذه الخدمة أيضاً بالإطلاع على سجلاته الائتمانية والمخالفات المتعلقة بسيارته،

- ودعاوى العمل ضده ... وغير ذلك مما يعرض خصوصية حياة الموظف للانتهاك.
4. أيضاً فإنه من إحدى سلبيات الإنترن特 إمكانية قيام المستفيد أو الموظف بالتعبير عن غيظه بكتابة رسالة مباشرة عبر الحاسوب، وتحوي هذه الرسالة ازدراء وأقوالاً فاحشة أو لغة غير مناسبة، وللأسف فإن القوانين التي تحمي الفرد عندما يتحدث في الهاتف أو يستمع إلى الراديو أو يشاهد التلفاز لا تستطيع أن تحميه من البذاءات التي قد يحملها البريد الإلكتروني له.
5. كما أن التدفق الحر للمعلومات في عصر العولمة والإنترن特 قد أنهى كثيراً من أدوار الرقابة على المعلومات، حيث أصبح من الإمكان بكل سهولة تعديل مسار المعلومات أو حجبها أو التلاعب بها دون معرفة مصادر هذه العمليات.
6. أيضاً التضييق على الإبداع الإنساني للموظفين أو المستفيدين وحصاره هو من أحد سلبيات الإنترن特.
7. كما أن تطور وسائل الاتصالات وسرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات عن طريق الإنترن特 وبشكل لا يحتاج إلى جهد عقلي أو إبداع عقلي أو إبداع سيساهم كثيراً كما يعتقد البعض إلى تسطيح وتهبيش دور الجهد العقلي للموظف في خدمة المستفيد، وبالتالي تسطيح وتهبيش قدراته الإبداعية الخلاقية في التحليل والتفكير، وهذا أمر يستدعي التوقف عنده والتفكير فيه !! (اللبنان، 2000، ص 185 - 190؛ الأفغاني، 2002، ص 40 - 41).

نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعتبر نظم أو أنظمة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تعااظمت أهمية هذا المفهوم خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية للعديد من الأسباب التي قد يقف على رأسها ظهور الحاسوب وتطوره. وتشمل هذه الأسباب أيضاً تضخم حجم المنظمات وتعقد نشاطاتها وتعددتها، وتضخم حجم البيانات (أو المعلومات) التي تتعامل معها، وتتطور وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، وال الحاجة الملحة إلى المعلومات الدقيقة والسريعة من قبل إدارات المنظمات وفئات المستفيدين على اختلافهم، وضعف

الأنظمة اليدوية التقليدية في إمداد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجون بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

ولم تقتصر أهمية نظم المعلومات على حقل معين من حقول المعرفة البشرية دون آخر، لذلك نرى اليوم العديد من نظم المعلومات المتخصصة مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاقتصادية ونظم المعلومات الحاسبية ونظم المعلومات الزراعية ونظم المعلومات الطبية ونظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها ونستطيع القول إن العالم الذي نعيش فيه تحكمه مجموعة من النظم من أنواع مختلفة.

وتشكل المعلومات المحور الأساسي لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكل بدوره جزءاً مهماً في منظومة المعلومات في أي مجتمع. وتعتبر المعلومات من العوامل المهمة التي تساعد في تقدم المجتمع وتطوره، وفي اتخاذ القرارات على اختلافها والتي يتوقف نجاحها على مدى توافر المعلومات الكافية بالمواصفات الكمية والنوعية والزمن المناسب. ولا بد لنا من أن نتذكر بأن المعلومات مهمة كانت أهميتها وقيمتها لن تكون مفيدة ما لم تمتلك وسائل الوصول إليها والإفادة منها. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية نظام المعلومات في مساعدة المديرين وصانعي القرار في صناعة القرارات الرشيدة والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل من خلال ما يقدمه لهم من معلومات.

نظام المعلومات :Information Systems

يسمى النظام الذي يعالج البيانات Data ويحولها إلى معلومات Information ويزود بها المستفيدين نظام معلومات، وتستخدم مخرجات هذا النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة. وعليه، يمكننا تصوّر نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والجهاز الحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة وتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي (sutton, 1995) :

1. المدخلات Input وهي البيانات.

2. المعالجة (العمليات) Processing وتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

3. المخرجات Output وهي المعلومات .Information

نظم المكتبات ومؤسسات المعلومات المبنية على الحاسوب:

ت تكون المكتبة أو مركز المعلومات عادة من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية، إلا أنها متصلة وظيفياً وتعرف بالنظم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام الحوسبة في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استخدم الحاسوب في تفزيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب (الهمشري، 2001، ص 393).

ويعرف النظام هنا بأنه "تفاعل منظم يتكون من الإنسان والمعلومات ومصادرها والحا سوب والبرمجيات المستخدمة المرتبطة معًا لتحقيق غايات وأهداف معينة". فالحا سوب هو مجرد آلة أو أداة تساعد المكتبي على تأدية أعمال مختلفة ومعقدة بأقل كلفة ولكن بدقة أكبر ويسرعة فائقة تزيد عن دقة النظم التقليدية وسرعتها.

وقد يشتمل كل نظام مكتبي على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub – Systems). فقد تشتمل المكتبة الحديثة (نظام كلي) على نظم فرعية للخدمات الفنية، والخدمات العامة، والإنتاج، وتسويق المعلومات، والعلاقات العامة، والمالية، وغيرها. ويقسم كل نظام فرعي من النظم السابقة إلى نظم أخرى فرعية، فقد يشتمل النظام الفرعي للخدمات الفنية مثلاً على نظم أصغر مثل نظام تنمية مصادر المعلومات، ونظام الفهرسة والتصنيف، ويتجزء عن هذا التقسيم مستوى آخر من النظم تقسم بدورها إلى نظم أصغر. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام تنمية مصادر المعلومات على نظم فرعية خاصة بمجتمع المستفيدين، وبالتزويـد وبتقيـم المصادر، وبتنقـيتها. وتسـتمر عمـلـية تقـسيـم هـذـه النـظم الفـرعـية إـلـى نـظم صـغـيرـة كـلـما أـمـكـن ذـلـك (أبر زين، 2005).

أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أصبحت نظم المعلومات الإدارية مهمة وضرورية جداً للمكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر؛ وذلك للأسباب التالية (الهمشري، 2001، ص 395 – 396):

- 1- تضخم حجوم المكتبات ومراکز المعلومات وزيادة عدد وحدتها التنظيمية على نحو لم تعد فيه الأنظمة التقليدية قادرة على إمداد الإدارة بالمعلومات الالزمة لها بالنوعية والكمية المناسبتين وفي الوقت المطلوب.
 - 2- التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمال هذه التكنولوجيا على نحو مكشف في المكتبات ومراکز المعلومات، إذ تعد هذه التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات الإداري الحديث.
 - 3- زيادة التعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراکز المعلومات، نتيجة لتأثير المكتبة أو مركز المعلومات بالتغييرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلي والدولي، وما يواكبها من تعقيد في عملية اتخاذ القرار. لذلك، لا بد لمديري المكتبات ومراکز المعلومات كمتخذي قرارات، من استخدام وسائل ونظم جديدة تساعدهم في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات الالزمة لذلك.
 - 4- احتدام المنافسة بين المكتبات ومراکز المعلومات في مجالات كثيرة مثل تنوع المنتجات والخدمات وتسويقها، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة، واستقطاب المستفيدين، وغيرها، مما يستدعي المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم، من حيث سرعة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واستشعار مجالات تحسين الأداء العام.
 - 5- زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات ومراکز المعلومات، على اعتبار أنها مورد استراتيجي، وأنها الأساس في التقدم والتطور والبقاء والاستمرارية وزيادة الإنتاجية، إن معالجة المعلومات وتحليلها هي وظيفة جديدة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، وبعد آخر من أبعاد العملية الإدارية. هذه الوظيفة فرضتها تطبيقات أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الأخرى في مختلف النظم الوظيفية للمكتبة أو مركز المعلومات من إنتاج، وتسويق، وخدمات، وشئون مالية، وغيرها.
- إذا، فالتحدي الذي تواجهه المكتبات ومراکز المعلومات في الوقت الحاضر يكمن في كيفية الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظم معلومات إدارية تمكنها من المنافسة، ومن ملاحة التغيرات البيئية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

تعريف مصادر المعلومات الإلكترونية:

إن مصادر المعلومات الإلكترونية "تعتبر من أبرز التطورات الحديثة التي شهدتها المكتبات ومراكز المعلومات في القرن العشرين، وتعرف بأنها" كل ما هو متعارف عليه من مصادر المعلومات التقليدية الورقية وغير الورقية مخزنة إلكترونياً على وسائل مغنة أو ليزرية بأنواعها، أو تلك المصادر المخزنة أيضاً إلكترونياً حال إنتاجها من قبل مصدرها أو ناشرها (مؤلفين وناشرين) في ملفات قواعد بيانات وبنوك ومعلومات متاحة للمستفيد عن طريق: الاتصال المباشر On - Line، أو داخلياً في المكتبة عن طريق منظومة الأقراص المراصة CD - Rom وغيرها (النوايسة، 2000، ص 94).

خدمات المعلومات الإلكترونية:

خدمات المعلومات الإلكترونية هي الخدمات التي تميز عصرنا الحالي وترتکز أساساً على سحب الأرصدة إلى طرفية المستفيد وتوجيهه إلكترونياً إلى المكتبات ومركزاً المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل التطورات الحديثة.

كما أنها تميّز بتنوع التشغيل (Inter – operable system) لتوزيع واسع لأنماط المعلومات دون الحاجة إلى إعادة تعليب وسيلة البث، والتي تسمح أيضاً للفئات المستفيدة الاتصال فيما بينهم بواسطة المقاييس المشتركة (الأفغاني، 2002، ص 10).

أنواع خدمات المعلومات الإلكترونية:

- 1- خدمة البحث بالاتصال المباشر .online searching service
- 2- خدمة استرجاع المعلومات .Information Retrieval service
- 3- خدمة الإنترنت .Internet service
- 4- خدمة البث الانتقائي (بام) .Selective Dissemination of Information (SDI)
- 5- خدمة الإحاطة الجارية .Acute Awareness service
- 6- خدمة التكشيف .Indexing service
- 7- خدمة الاستخلاص .Abstracting service

- . Translation service .
- . Circulation service .
- . Reference service .
- 11- الخدمة البيلوجرافية Bibliographic service B (النرايسة، 2000، ص 99).

د الواقع اتجاه المكتبات للخدمات المعلوماتية الإلكترونية:

- 1- القدرة على تحسيس الفئات المستفيدة بديمومة الاتصال ((permanent connection)) وجود متابعة مكتبية من أجل تبسيط نظام التحاور وزيادة فرص التجول المكتبي في قاعدة البيانات المتاحة، إضافة إلى الاستفادة من الخدمات الإلكترونية الأخرى (شحن وتغريغ المعلومات والبريد الإلكتروني...).
- 2- إيجاد سبل لربط المستفيدين بعدة نقاط في وقت واحد لتلبية احتياجاتهم من مختلف أنواع المعلومات المطلوبة.
- 3- إتاحة الفرصة للمستفيدين من استغلال جميع أرصدة المعلومات المختلفة في شكل الوسائل المتعددة (Multi Media data banks) (آيدروج، 1999، ص 144).

تعريف شبكة الانترنت:

هي عبارة عن شبكة واسعة تكونت بفعل الترابط التعاوني بين العديد من الشبكات الكمبيوترية، والتي سبقت في نشأتها ظهور حتى مصطلح الانترنت، وهذه الشبكة مكونة من العديد من المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية والجامعات والشركات والمكتبات وcentres information و المستشفيات ... التي قررت السماح للآخرين بالاتصال عبر حاسباتها ومشاركة لها للمعلومات، لذلك يقال أن: الانترنت هي شبكة الشبكات (الأفغاني، 2002؛ أبو زين، 2005).

تاریخ الانترنت: Internet History

كانت بداية هذه الشبكة في عام (1969م)، وكانت تسمى في ذلك الوقت (Arpanet) وكانت بعد (4) حاسبات فقط ... ثم تطورت وبشكل كبير حتى وصلت

إلى أكثر من (6) ملايين حاسب في عام (1995م)، كما أن عدد الدول المتصلة بشبكة الإنترنت وصل إلى (173) دولة.

الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت:

1-خدمة البريد الإلكتروني :Electronic Mail

وهي من أشهر الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت، وهي: إمكانية إرسال وتبادل الرسائل من خلال الحاسوب الآلي.

2-خدمة الاشتراك في جامعات وقواعد المنشآت :Discussion groups/ Lists

وتعتبر البديل الإلكتروني لحلقات المناقشة والمجتمعات فيما بين أي عدد من المهتمين بمجال معين في أي دولة من دول العالم.

3-خدمة الدوريات الإلكترونية والنشرات الإعلامية :Electronic Journals, News

Letters

حيث تدعم الشبكة عملية النشر الإلكتروني Electronic publishing والذي يهدف إلى توفير وإتاحة المعلومات من خلال الحاسوب الآلي بصرف النظر عن موقع إعدادها.

4-خدمة نقل ملفات البيانات :File transfer

حيث تسمح الشبكة لأعضائها بنقل وتحريك ملفات البيانات من حاسب إلى حاسب آخر.

5-خدمة استرجاع قواعد البيانات :Data bases Retrieval

حيث توفر الشبكة العديد من قواعد البيانات سواء البيولوجرافية أو غير البيولوجرافية.

الإنترنت والمكتبات :Internet and Libraries

وطبعاً ما يهمنا هنا المكتبة الجامعية (الأكاديمية)، حيث أن استخدام شبكة الإنترنت في المكتبة الأكاديمية أفادها كثيراً ودعم دورها في النهضة بالبحوث العلمية أيضاً، ونذكر بعض تلك الإفادات:

- 1- تعزيز الاتصال مع مراكز المعلومات بوسائل سريعة ومضمونة.
- 2- دعم مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة بصورةها التقليدية وغير التقليدية.
- 3- تعزيز عملية اقتنااء وتنمية موارد المكتبة.
- 4- تعزيز خدمات الإعارة بين المكتبات.
- 5- دعم الخدمات المرجعية والتمثلة في البث الافتراضي للمعلومات.
- 6- توطيد الاتصال بين المكتبة ومجتمع المستفيدين من طلاب وموظفين في الحرم الجامعي من خلال البريد الآلي والصفحات الرئيسية Home page (القيسي، 1999).

جوانب التغيير في المكتبات من جراء استخدام الإنترنت:

- 1-تطوير المجموعات: لأن المكتبة تسعى دائماً لتلبية رغبات المستفيدين واحتياجاتهم من خدمات ومنتجات المعلومات، وأن خدمات ومنتجات المعلومات قد أصبحت متوفرة عبر شبكات المعلومات فعلى المكتبة أن تحدد متى تشتري مصادر معلومات مطبوعة ومتى تتجه نحو المعلومات الإلكترونية؟ (الأفغاني، 2002).
- 2-الفهرسة والتصنيف: حيث تمضي المكتبات الوقت الكبير من أجل فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات وتسهيل استرجاعها، والمجال متاح للمكتبة الآن لكي توفر الكثير من الوقت والجهد عبر الوسائل التقنية في العالم الإلكتروني من خلال الاطلاع على فهارس المكتبات.
- 3-خدمات ومنتجات المعلومات: إن نجاح خدمات ومنتجات المعلومات المقدمة للمستفيد يكون في مدى تلبية هذه الخدمات ومنتجاتها لرغبات وحاجات ومتطلبات المستفيد في الوقت المناسب، فالمكتبة تستطيع بالتجاهها نحو الإنترت أن توفر ما له قيمة من خدمات ومنتجات المعلومات بالسرعة والنوعية المطلوبة.

تكنولوجي المعلومات والاتصالات ودورها في إدارة المكتبات:

إن من أبرز التطورات الحديثة التي شهدتها المكتبات ومراكم المعلومات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين هو تلك الثورة الهائلة التي في مجال تخزين المعلومات واسترجاعها ونشرها، وما لا بد شك فيه ما لهذه الثورة المعلوماتية من أثر بالغ في خدمة المكتبات وتحسين أدائها، وحتى تبقى المكتبات ومراكم المعلومات مؤسسات لها دورها الأساسي في خدمة المعلومات فيجب إعادة تنظيمها ضمن نظرة جديدة وأسلوب مبتكر في تطوير خدمات المعلومات، والتعامل مع تقنيات المعلومات ومصادرها المتاحة، وتوظيفها في المكتبات ومراكم المعلومات إذا ما أريد لها البقاء في حلبة المنافسة (المسند، 2000، ص 12).

وسنعرض في هذا الجزء من الكتاب مجالات خدمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين وجودة أداء المكتبات ومراكم المعلومات.

أولاً: خدمات المعلومات الإلكترونية:

ويقصد بالمعلومات الإلكترونية أي معلومة تقليدية ورقية أو غير ورقية مخزنة إلكترونياً على وسائط مغnetة أو ليزرية بأنواعها، أو تلك المصادر المخزنة إلكترونياً حال إنتاجها من قبل مصدرها أو ناشريها في ملفات قواعد بيانات وبنوك معلومات متاحة للمستفيد عن طريق الاتصال المباشر (On-Line)، أو داخلياً في المكتبة عن طريق منظومة الأقراص المترادفة (CD-Rom) وغيرها (النوايسة، 2000، ص 94).

وتنقسم مصادر المعلومات بشكل عام إلى ثلاثة أقسام:

- 1- المصادر المطبوعة: وتشمل الكتب والدوريات والأوعية الورقية الأخرى.
- 2- المصادر غير المطبوعة: وتشمل المصغرات الفيلمية، والمواد السمعبصرية، وغيرها من الأوعية غير المطبوعة.
- 3- المصادر الإلكترونية: وهي مصادر المعلومات التي يمكن قراءتها باستخدام الحاسوب، وتشمل مصادر المعلومات الإلكترونية، والأقراص الليزرية، وقواعد البيانات على الخط المباشر، وقواعد البيانات على الأقراص الصلبة، وغيرها من المصادر الأخرى. (أبوزين، 2005، ص 7).

ثانياً: خدمات الإنترن特 ودورها في المكتبات:

توفر شبكة الإنترن特 - بشكل عام - العديد من الخدمات للمستفيدين: كخدمة البريد الإلكتروني، وخدمة الاشتراك في جماعات وقوائم المناقشة، وهي البديل الإلكتروني لحلقات المناقشة والمجتمعات في مجال معين، وخدمة الدوريات الإلكترونية والنشرات الإعلامية، والتي تهدف إلى توفير وإتاحة المعلومات من خلال الحاسوب الآلي، وخدمة نقل الملفات والبيانات من حاسب إلى آخر، وخدمة استرجاع قواعد البيانات سواءً البيلوجرافية أو غيرها.

تهدف إدارة المكتبة عند إدخالها لشبكة الإنترن特 في المكتبة إلى تحقيق الفوائد التالية:

- 1- الارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين من الناحيتين الكمية والنوعية.
- 2- تعزيز الاتصال مع مراكز المعلومات بوسائل سريعة ومضمونة (عليان والقيسي، 1999، ص 10-11؛ السريجي وشاهين، 1997، 305).
- 3- تطوير خدمات المعلومات والاتصال بالمستفيدين.
- 4- تطوير العلاقات العامة وتسيير الخدمات المكتبية.
- 5- تعزيز خدمات الاستعلام ومشاركة المستفيد بالرأي.
- 6- تدريب المستفيدين وتعليمهم.

7- تأمين الوصول إلى المصادر الأخرى المتاحة عبر الإنترن特 (Tseng & Sargent, 1999, P. 13).
ومن أهم الخدمات التي يقدمها الإنترن特 للمكتبات من الناحية التطبيقية:-

أ- الفهرسة والتصنيف:
تعضي المكتبات وقتاً كبيراً في فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات وتسهيل استرجاعها، ولكن مع إدخال الإنترن特 يمكنها الإطلاع بدور فهرسة وتصنيف المكتبات بطريقة أكثر دقة وسهولة (كليب، 1998، ص 37).

بـ- خدمات ومنتجات المعلومات:

تسعى المكتبة دوماً لتحقيق حاجات المستفيدين من خدمات ومنتجات للمعلومات، وبما أن الإنترت عبارة عن مكتبة عالمية غنية بالمصادر والمعلومات فإنها توفر للمكتبة الكثير من الأدوات ومصادر المعلومات ومن هذه المصادر:

- 1- أدلة موارد الإنترت، وتشمل أدلة منتديات النقاش وأدلة البرامج والفالهارس العامة للمكتبات وغيرها من المواد المتوافرة.
- 2- منتديات النقاش والمؤتمرات الإلكترونية والأسئلة المتكررة، وهي قائمة بأسئلة وأجوبتها حول موضوعات محددة متوافرة عبر الإنترت.
- 3- الدوريات الإلكترونية والنشرات، وعمائل التنوع الموجود في الإصدارات المطبوعة من المجالات والنشرات والصحف إلى الدوريات العلمية.
- 4- أرشفة النصوص الكاملة: حيث يوجد على شبكة الإنترت أرشيف للنصوص الكاملة للكتب على الخط المباشر والأعمال الأخرى القصيرة.
- 5- الأعمال المرجعية العامة: حيث يوجد على الإنترت عدد من الأعمال المرجعية العامة مثل القواميس العامة والفنية، وقاميس الاختصارات، والموسوعات وغيرها من الأدوات المرجعية.
- 6- أدلة استخدام الإنترت ومواد التدريب، حيث يوجد عدد من الوثائق لشرح جميع تطبيقات الإنترت لجميع الفئات والمستويات.
- 7- البرامج: حيث تتاحآلاف من برامج الحاسوب الآلي على الإنترت لجميع الأغراض ولجميع أجهزة الحاسوب وملحقاته (Tseng, 1999, Pp. 41- 44).

جـ- خدمات الإعارة:

أصبح من غير الضروري على المستفيد مراجعة المكتبة لمعرفة وجود الكتاب الذي يريدته فيها أو عدم وجوده، وذلك من خلال توفير هذه الخدمة عن طريق البحث في فهرس المكتبة، وبعد ذلك يمكنه معرفة ما إذا كانت المكتبة تمتلك مادة المعلومات

المقصودة أم لا، ومن ثم يقوم المستفيد بزيارة المكتبة واستعارة المواد منها (بديري، 1997، ص 292).

ثالثاً، الدوريات الإلكترونية:

وتعُرف الدوريات الإلكترونية بأنها دوريات تعد بشكل إلكتروني وتغطي موضوعات عريضة بدءاً من المواد الإخبارية إلى المقالات العلمية المحكمة. ومنها ما يمكن الإطلاع عليه مجاناً عبر الإنترنت، ومنها ما ينبغي للمستفيد أن يدفع رسوماً لتصفح إلى بريده الإلكتروني، وذلك لأن المسؤول عن إصدارها مؤسسات خاصة (Benson, 1999, P. 420).

وي يكن إجمال المزايا التي تتحققها الدوريات الإلكترونية فيما يلي:

- 1- سرعة النشر.
- 2- التكشيف الآلي.
- 3- انخفاض التكلفة بالنسبة للمكتبات.
- 4- إمكان إعدادها كوسائل متعددة تجمع بين النص والصوت والصورة الثابتة والمحركة، وارتباطات تشعيبة مع وثائق أخرى منشورة عبر الإنترنت (Budd, 1998, P. 254).

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستفيدين من هذه الدوريات وذلك لتزويدها بعدادها المنشور إلكترونياً.

رابعاً، الكتب الإلكترونية:

وهو شكل من أشكال النشر، حيث تنتج الكتب وتخزن إلكترونياً بدلاً من الطباعة المعتادة، ويكون إنتاج الكتب بأشكال عديدة تشمل:

- 1- إنتاجها على الإنترنت.
- 2- في أقراص مرنة أو مضغوطة.
- 3- على شكل ملف حاسب يمكن تحميله أو إرساله عبر البريد الإلكتروني.

وتتوفر الكتب الإلكترونية سهولة في البحث والاسترجاع مقارنة بالكتب الورقية، فهو مفيد جداً للباحثين والدارسين، ولكن هل سيحل الكتاب الإلكتروني محل الكتاب الورقي؟ ما زال التكهن باختفاء الكتاب الورقي مبكراً حتى الآن (Jennings, 1983, 11-5). (Pp.

خامساً: المكتبات الرقمية:

وهي المكتبات التي تسلح جميع أشكال المواد ضوئياً، وتدخلها عن طريق لوحة المفاتيح، وترمزها بهدف الوصول إلى جميع مقتنياتها إلكترونياً من أي مكان.

أو هي المكتبات التي يتتوفر لديها اتصال بالإنترنت ومجموعة قواعد معلومات ملizzaة (المستند، 2000، ص28). وتعكس المكتبة الإلكترونية مفهوم الإتاحة من بعيد لمحنويات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات، بحيث تجمع بين الأوعية والمواد الجارية المستخدمة بكثرة سواء كانت مطبعة أو إلكترونية، وتستعين لذلك بشبكة إلكترونية تزودنا بامكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصادر العالمية الخارجية، واستلام الوثائق منها (بدر، 2000، ص38).

ومجموعات المعلومات التي يمكن أن تحويها المكتبة الرقمية هي أية معلومات يمكن أن ترمز على شكل بيانات رقمية يستطيع الحاسوب معالجتها. وهذه المعلومات إما أن تكون نسخة مرمنة لأشكال المعلومات التقليدية كالنصوص والصور والموسيقى والتسجيلات الصوتية والتصاميم وغيرها، أو تكون بيانات ليس لها مثيل من الأوعية المادية المتعارف عليها مثل البيانات المتحصل عليها من الأجهزة العلمية وبرامح الحاسوب.

وتحتاج المكتبات الرقمية بميزات عديدة منها:

- 1- إيصال المعلومات إلى المستفيد أينما كان في عمله أو منزلة إذا توفر له حاسب شخصي واتصال شبكي.
 - 2- استغلال طاقات الحاسب الهائلة في البحث عن المعلومات واستعراضها.
 - 3- المشاركة في المعلومات خصوصاً النادر منها وقليل الاستخدام.

- 4- حداثة المعلومات التي تشكل المكتبة الرقمية.
- 5- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات.
- 6- إمكان إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.
- 7- إمكان تخفيض كلفة المكتبة الرقمية وإدارتها (Arms, 2000, P. 15).

دور أخصائي المكتبات في ظل التقنيات الحديثة:

فرضت التطورات الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات على المكتبات أهمية اختيار أخصائي المكتبات، فلم يعد دور أخصائي المكتبات والمعلومات فقط المساعدة في تحديد المشكلة، بل تعدى ذلك إلى إيجاد المعلومة التي تساعد على حل المشكلة (Park, 1996, P. 3). وحتى تناسب مؤهلات أخصائي المكتبة مع هذه التقنية المعلوماتية الحديثة فقد أصبح لزاماً عليه التمتع بمؤهلات علم الحاسوب الإلكتروني وعلم الاتصال وعلم المعلومات وإدارة الأعمال، وذلك ليصبح قادراً على تقديم خدمة راقية للمستفيدين، وقدراً على إنجاز عمله بكفاءة عالية (المادي والسيد، 1995، ص 200-201).

يمكن إجمال المهارات المهنية والشخصية الالزمة لأخصائي المكتبات والمعلومات حتى يؤدي دوره المرجو في النقاط التالية:

- ✓ المعرفة الواسعة بمصادر المعلومات.
- ✓ تطوير وإدارة خدمات سهلة وتيسير الوصول إليها بفعالية.
- ✓ تقييم الاحتياجات المعلوماتية وتصميم خدمات لسد تلك الاحتياجات.
- ✓ استخدام أساليب إدارية مناسبة.
- ✓ تقويم النتائج.
- ✓ التحسين المستمر لخدمات المعلومات.

✓ عضوية فعالة في الفريق الإداري (المسندي، 2000، ص 29).

- ومع دخول الإنترت في عالم إدارة المكتبات فقد أصبح المطلوب من أخصائي المكتبات القيام بالمهام والوظائف التالية:
- 1- توفير الوصول إلى الإنترت، حيث توفر المكتبة اتصالاً بالإنترنت للذين لا يتمكنون من الحصول على الخدمة بسبب الظروف المادية أو الفنية.
 - 2- مساعدة المستفيدين في استكشاف المعلومات المتاحة عبر الإنترنت من كتب ومقالات وبرامج وأخبار، حيث أن معظم هذه المعلومات غير منظمة وتحتاج إلى مهارة للوصول إليها واسترجاعها.
 - 3- تعليم وتثقيف المستفيدين مهارة استرجاع المعلومات واستخدام الشبكة بكفاءة عالية وذلك عن طريق دروس أو ورشات عمل أو إعداد أدلة إرشادية.
 - 4- تصميم موقع الإنترت لنشر المعلومات التي تهم مختلف قطاعات المستفيدين من خدمات المكتبة.
 - 5- القيام بدور الوسيط في تنفيذ بعض العمليات المعقدة والتي تحتاج إلى وقت لشرحها مثل البحث المتقدم وتثبيت البرامج.
 - 6- مساعدة المستفيدين في تقييم المعلومات المشورة عبر الإنترنت حسب المعايير المتبعة، وذلك لأن شبكة الإنترت مفتوحة لكل من يريد نشر أيّة معلومات دون النظر إلى دقتها أو مصداقيتها.
 - 7- القيام بدور تنظيم المعلومات كفهرسة أو تكشيف أوعية المعلومات التي تقتنيها المكتبة.
 - 8- تقديم المشورة للجهات المعنية بإعداد الخطط والسياسات حول العديد من القضايا ذات العلاقة بخدمات المعلومات والإنترنت التي يجب توفيرها للمستفيدين ودور المكتبات والمعلومات (المند، 2000، ص 30-32).

الاتجاهات الراهنة في عالم المكتبات والمعلومات:

يشهد عالم المعلومات ثورة في مجالات عديدة يمكن إيجازها في المحاور التالية:

1-اتجاهات خدمات المعلومات:

يتأثر مجال المكتبات والمعلومات بصفته ذي علاقات متبادلة مع فروع المعرفة الأخرى بالأساليب والإجراءات والنظريات التي تم تطويرها في تلك المجالات، ومن ذلك تأثيره على علم الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة (TQM) total quality management (IRM) Information Resources Management حيث يضع الأساس لعمليات وإجراءات خدمات المعلومات وما تتطلبه من إدارة وتنظيم. ومع تركيز إدارة موارد المعلومات على المستفيد كمحور للخدمة، ودعم اللامركزية في إدارة موارد المعلومات، والتكميل بين جميع أشكال المعلومات، والإفادة من التقنية وتبادل المعلومات إلكترونياً فإن هذا المجال ينظر إلى المعلومات من وجهة النظر الإدارية التي تنظر إلى نوعية الخدمة المقدمة ومناسبتها للمستفيد (Clair, 1997, P. 5).

وقد وضع كينيث ميجيل أساس إدارة موارد المعلومات والتي هي صالحة للتطبيق في جميع أشكال المؤسسات المعنية بتقديم خدمات المعلومات، وهذه الأساس هي:

- تعتبر المعلومات مورداً، فهي مثل أي مورد آخر لها قيمة ويمكن إدارتها.
- تكتسب المعلومات قيمة باستخدامها.
- وبما أن المعلومات تكتسب قيمة بالاستخدام فإنه يجب توفيرها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.
- ينبغي تنظيم المعلومات لسد احتياجات المستفيد؛ وينبغي تنظيم المنشآت وفقاً لأنسياط المعلومات.
- سيتحور العمل بشكل رئيس إذا: قمت إدارة المعلومات كمورد، وتنظيمها بغرض بثها للمستفيد، وتم تنظيم العمل حسب انسياط المعلومات (Megil, 1994, P. 5).

2-اتجاهات الخدمات الفنية:

استفادت وظيفتا التزويد والفهرسة من نظم المكتبات الآلية منذ وقت مبكر. ولهذه النظم مزايا عديدة وظفتها المكتبات في العمليات التي كانت تحتاج إلى جهد وقوة بشرية

كبيرة قبل دخول هذه النظم. ومن هذه المزايا التحقق من صحة البيانات البليوجرافية، وإرسال الطلبات أو إلغائها إلكترونياً، وتقنين السجل البليوجرافي، وانتشار الفهارس الموجهة للجمهور، والاطلاع على السجلات البليوجرافية الخاصة بالمكتبة ذاتها وغيرها من المكتبات من خلال البحث في قواعد البيانات الخاصة بالمرافق البليوجرافية أو الفهارس الآلية للمكتبات الأخرى المتاحة عبر الإنترنت، وكذلك إدارة الميزانية واستخدام المجموعات وإصدار التقارير والبيانات الإحصائية.

وتواجه المكتبات في عصر مصادر المعلومات الإلكترونية مشكلتان لهما تأثير قوي على الاقتناء وتوفير المعلومات مما خفض الميزانيات والانفجار المعرفي. فلا توجد مكتبة في أي مكان من العالم تستطيع أن تؤمن الموارد المالية الالزامية لتوفير المعلومات - التقليدية والإلكترونية - المناسبة لسد احتياجات المستفيدين. وتحتاج المكتبات إلى أساليب جديدة لمواجهة هاتين المشكلتين كاستخدام التقنية في المهام التي تحتاج إلى قوة بشرية كبيرة، وتعزيز التعاون بين المكتبات والإفادة من الإعارة المتبادلة والمشاركة في الموارد، والإفادة من الاتصال المباشر بخدمات الدوريات ذات النصوص الكاملة المرسمة، وتفعيل عمليات الإهداء والتبادل (Lane and Stewart, 1998, PP. 156 – 158).

ومع ظهور مصادر المعلومات الإلكترونية فقد طبق أسلوب جديد في توفير المعلومات للمستفيدين هو التزويد عند الحاجة just – in – time acquisition وفيما يتعلق بالمصادر الإلكترونية التي يمكن توفيرها عن طريق الإعارة المتبادلة مع المكتبات الأخرى أو عبر خدمة توصيل الوثائق؛ فإن ذلك يتطلب إعادة هيكلة أقسام التزويد والإعارة المتبادلة وتوصيل الوثائق ودمجها مع بعض لتشابه عمليات التتحقق والطلب والاستلام والمعالجة فيها (Lane and Stewart, 1998 P. 159). كما يجب التنسيق أيضاً مع قسم الإعارة لطلب الكتب الإلكترونية عند حاجة المستفيد إليها من المكتبات الأخرى عن طريق الإعارة المتبادلة (المسند، 2000، ص 16).

ومن الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات الفنية والتي ينبغي أن تدرس بعناية من قبل المكتبات ومراكز المعلومات هو قيام مؤسسات تجارية بأداء أعمال outsourcing كانت تقوم بها أقسام التزويد وتنمية المجموعات والفهرسة. وقد لخص ويلسون وكولفر

(Wilson and Colver, 1997, P. X) التأثير المستهدفة أو المتحقق من مشروعات أداء الخدمات الفنية خارج المكتبة في عدد من المكتبات الأكاديمية وال العامة والمتخصصة بما يلي:

- تحسين نوعية الفهرسة.
- اتاحة وقت أكبر للمفهرين للمشاركة في مهام خدمات المستفيدين.
- إعادة توزيع المفهرين على الخدمات الأخرى.
- إعادة هيكلة الخدمات المكتبية.
- تأمين الضبط البيليوجرافي للمادة المكتبية النادرة.
- التعامل مع المواد المتراكمة التي تتطلب الإعداد الفني.
- الإفاداة من الخبرات غير المتوفرة لدى المكتبة.
- تعويض عدم توافر المكان داخل المكتبة.
- تعزيز تأمين الوصول إلى الدوريات الإلكترونية.
- تفعيل الإفاداة من المجموعات والخدمات.
- رفع معدل سرعة استلام الكتب الجديدة جاهزة للترفيف.
- إنشاء ملفات استناد للأسماء والموضوعات.
- خفض عدد الإصابات في أثناء العمل.
- التوسع في الخدمات المكتبية دون الحاجة إلى زيادة الموارد.

ومن الخدمات التي تقدمها المؤسسات التجارية في مجال التزويد وتنمية المجموعات خطة الشراء رهن الموافقة book approval plan، وخطة الشراء بناء على جذادة الكتاب slip no - deification plan، وخطة التوريد الشامل blanket order plan collection analysis standing order plan، وتحليل المجموعات antiquarian and rare - books services، وخدمات توريد الكتب القديمة والنادرة out - of - print services، وخدمات توريد الكتب serials subscription plan، وبرامج استلام الدوريات والمطالبة بالأعداد

الناقصة grams-serials check – in and claiming pro وخطة حساب التأمين deposit account plan online، والطلب على الخط المباشر والمحاسبة الإلكترونية document delivery، وخدمات توصيل الوثائق ordering and electronic invoicing services، ونظم التزويد والدوريات الآلية (المستند، 2000، ص 17-18).

3- مصادر المعلومات المشبكة:

تنقسم مصادر المعلومات عموماً إلى ثلاثة أقسام: المصادر المطبوعة، وتشمل الكتب والدوريات والأوعية الورقية الأخرى. والمصادر غير المطبوعة، وتشمل المصغرات الفلمية والمواد السمعيـصرية وغيرها من الأوعية غير المطبوعة والمصادر الإلكترونية، والتي يمكن تعريفها بأنها مصادر المعلومات التي يمكن الوصول إليها أو قرأتها بواسطة الحاسـب. وتشمل مصادر المعلومات الإلكترونية الأقراص المليزرة وقواعد البيانات على الخط المباشر وقواعد البيانات المخزنة على القرص الصلب وغيرها من المصادر الأخرى .(Dickinson, 1994, P. 1)

ومصادر المعلومات الإلكترونية التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنـت هي عبارة عن نوع من أنواع ملفات الحاسـب ولها على الأقل موقع واحد من موقع الإنترنـت؛ وقد يكون لها نسخ أخرى في موقع آخرـي. وما تحتويه ملفات الحاسـب يتكون من النصوص وصور الوثائق والصوت وصور الفيديـو أو من مجموعة منها .(Tseng et al, 1997, P. 40 – 41).

وقد أشار تسنج وزملاؤه Tseng et al. إلى عدد من مصادر المعلومات المتـوفـرة عبر الإنترنـت المقيدة لمـهـنة المكتـبات والمـعلومـات. وهذه المصادر (المـسـند، 2000، ص 19):
1- أدلة موارد الإنترنـت، وتشمل أدلة منتـديـات النقـاش وأدلة البرـامج وـالفـهـارـسـ العـامـةـ للمـكتـباتـ وـغـيرـهاـ منـ المـوارـدـ المتـوفـرةـ.

2- منتـديـاتـ النقـاشـ وـالمـؤـقرـاتـ الإـلـكـتروـنيـةـ وـالـأسـئـلةـ المتـكرـرةـ F A Q.

3- الدوريات الإلكترونية والنشرـاتـ، وـتمـاثـلـ التنـوعـ المـوجـودـ فيـ الإـصـدـاراتـ المـطبـوعـةـ منـ المـجلـاتـ وـالـنشرـاتـ وـالـصـحـفـ إـلـىـ الدـورـيـاتـ الـعـلـمـيـةـ. كـماـ يـوجـدـ أـيـضـاـ مجلـاتـ يـصـدرـهاـ أـفـرادـ هـوـاءـ وـلـيـسـ لـلـرـيـحـ.

- 4- أرشفة النصوص الكاملة. يوجد في الانترنت أرشيف للنصوص الكاملة للكتب على الخط المباشر والأعمال الأخرى القصيرة. ومن الأمثلة على ذلك "Alex Catalog Project" و "Oxford Text Archive" و "of electronic Text on the Internet" و "Gutenberg" وتحتوي هذه الواقع على نصوص كاملة لأعمال كلاسيكية تتراوح بين ترجمات لصنفات يونانية ورومانية قديمة وروايات من القرن التاسع عشر الميلادي، وتغطي موضوعات تشمل الفلسفة والتاريخ والأديان.
- 5- الأعمال المرجعية العامة. يوجد عبر الانترنت عدد من الأعمال المرجعية العامة مثل القواميس العامة والفنية، وقواميس الاختصارات، والمكازن، والموسوعات وغيرها من الأدوات المرجعية.
- 6- أدلة استخدام الانترنت ومواد التدريب. يوجد العديد من الوثائق لشرح جميع تطبيقات الانترنت وهي موجهة لجميع فئات المستخدمين.
- 7- البرامج. تناحآلاف من برامج الحاسب الآلي عبر الانترنت لجميع الأغراض ولجميع أجهزة الحاسب وملحقاته، وهي إما أن تكون برامج مرسمة shareware (يمكن استخدامها لفترة محدودة على سبيل التجربة مجاناً) أو برامج مجانية freeware .
- وتعد مصادر المعلومات الإلكترونية واحدة من أهم التطورات التي تؤثر في المكتبات ومراكمز المعلومات في الوقت الحاضر خصوصاً بعد انتشار استخدامات الانترنت بين جميع طبقات المجتمع. فتوافر المصادر الإلكترونية عبر الأقراص المليزرية والشبكات غيرت من أساليب استخدام المكتبات وسلوكيات البحث عن المعلومات. وليس من المتوقع أن تخفي مصادر المعلومات التقليدية في المستقبل المنظور لأسباب بعضها يتعلق بالمكتبات والمستفيدين وتتنوع احتياجاتهم، وأخرى تتعلق بإنتاج المعلومات وتكلفتها والاعتبارات القانونية لاقتناء مصادر المعلومات أو الإفاده منها وكذلك التقنيات المتاحة حالياً .(Budd, 1998, P. 246)

4- الدوريات الإلكترونية:

تعد الدوريات الإلكترونية journals – E من مصادر المعلومات المشبكة، ولكن لأهميتها سفرد لها تفصيلاً أكثر. وتعرف الدوريات الإلكترونية بأنها دوريات تعد وتوزع بشكل إلكتروني وتغطي موضوعات عريضة بدءاً من المواد الإخبارية إلى المقالات العلمية المحكمة. ويوجد عدد من الدوريات الإلكترونية يمكن الاطلاع عليها عبر الإنترن特 مجاناً. كما توجد دوريات أخرى تصدرها مؤسسات خاصة حيث يجب أنني دفع المستفيد رسوم اشتراك كي ترسل إلى صندوق بريده الإلكتروني (Benson, 1998, P. 420).

ويزيد عدد الدوريات الإلكترونية باطراد. ونظراً لنجاح الدوريات الإلكترونية المنشورة حتى بداية عقد التسعينيات الميلادية فمن المتوقع أن تحظى بنشر نصيب أكبر من المقالات خلال السنوات المقبلة (O'Donnell, 1995, P. 183). ومن مزايا الدوريات الإلكترونية سرعة النشر، والتكتشيف الآلي، والانخفاض التكلفة بالنسبة للمكتبات، إضافة إلى إمكان إعدادها كوثائق وسائط متعددة تجمع بين النص والصوت والصورة الثابتة والمحركة وارتباطات تشعبية مع وثائق أخرى منشورة عبر الإنترن特. والميزة الأخيرة كفيلة بجعلها وعاء مختلفاً عن الدوريات الورقية مما يدعم نجاحها وسرعة انتشارها (Budd, 1998, P. 254).

وقد حددت بالدوين (Baldwin, 1999) القضايا المهمة التي استخلصت من الأبحاث التي أجريت لمشروع The Super Journal Project والتي ينبغي أن تأخذها المكتبات في الاعتبار عند الاختيار:

- الاختيار من بين الخدمات المتاحة: ما هي الدوريات والميزات التي تسد احتياجات المستفيدين، وما مدى تكيفها لتناسب واحتياجات المستفيدين والمكتبة؟
- مبررات التكلفة: ما القيمة التي تحملها الدورية الإلكترونية، وكيف يمكن وضع قيمة سعرية للمزايا التي تهم المستفيد مثل سهولة الاستخدام وتوفير الوقت وتأمين الوصول المستمر طوال الـ 24 ساعة في اليوم؟ وهل توجد مزايا أخرى تعوض عن الدوريات الإلكترونية في مجالات أخرى مثل أسعار منخفضة للإعارة المتبادلة، أو التجليد، أو التخزين، أو مبني جديد؟

- بوابات الدخول للخدمة: يقدم الناشرون والموزعون خدمات عديدة، لكن كيف يمكن للمكتبة أو مجموعة المكتبات أن تكون بوابة تقدم خدمات الدوريات الإلكترونية بشكل ثابت ومستمر؟
- تحديد موقع الخدمات الجديدة: يملّك أعضاء هيئة التدريس السلطة والتأثير ولكن أكثر المستخدمين هم من طلاب الدراسات العليا.
- الدعم: ما هو موقع الخدمة من سياسات المؤسسة المتعلقة بالحاسبات الشخصية وشبكة المعلومات، ومن المسؤول عن التعريف بالخدمة وتقديم التدريب والدعم...الخ؟
- الأرشفة: بما أن الأرشيف يتضمن مع الوقت، من المسؤول عن صيانته؟ الموزعون أو الناشرون أو المكتبات؟ (المستند، 2000، ص 21).

5- الكتب الإلكترونية:

يعرف النشر الإلكتروني publishing – E بأنه شكل من أشكال النشر حيث تتوجه الكتب وتخزن إلكترونياً بدلاً من الطباعة المعتادة. ويمكن إنتاج الكتب الإلكترونية e - books بأشكال عديدة تشمل إنتاجها على الخط المباشر، أو في أقراص مرنّة أو مضغوطة، أو على شكل ملف حاسب يمكن تحميله أو إرساله عبر البريد الإلكتروني، أو على شكل ملف يمكن تحميله في جهاز قارئ محمول أو أي جهاز ماثل. ولا يشمل النشر الإلكتروني حسب هذا التعريف إنتاج نسخة إلكترونية (على الخط المباشر أو في أقراص مضغوطة) لكتاب سبق نشره وطباعته على الورق، أو طرح نسخة إلكترونية بالتزامن مع نشر الكتاب ورقياً (Allen, 2000).

ومن مزايا النشر الإلكتروني أنه يساعد على تخفيض المدة التي يستغرقها نشر العمل، ويفتح المجال أمام عدد أكبر من المؤلفين المبتدئين، ويتبع إخراج الكتب وتضمينها كل أشكال المعلومات من نص وصوت وصورة، ويوفر الكتب على مستوى العالم، وبانخفاض تكلفة بقاء الكتاب معروضاً لدى الناشرين ودور البيع، أما عيوبه فهي ارتفاع الأسعار، وانخفاض معدل المبيعات، وعدم تواجد الكتب الإلكترونية في محلات بيع

الكتب، والاعتماد في إعداد الكتب ونشرها على برامج وتقنيات محددة قد لا تتوافر لدى المستفيد، وعدم الحماية ضد النسخ أو تغيير المحتوى، وعدم إقبال المستفيدين في الوقت الراهن على القراءة من الشاشة (Allen, 2000).

ولأن الكتب الإلكترونية تتكون من الأجهزة التي تعرض النصوص الإلكترونية والنصوص الإلكترونية ذاتها فيمكن للمفهرس أن يفهرس الجهاز وما يحتوي من عناوين أو يفهرس العناوين فقط وبعد مداخل لها في الفهرس العام. وفي هذه الحالة يستطيع المستفيد استعراض بيانات بيلوجرافية عن الكتب الإلكترونية وكذلك استعراض النص الكامل (Ripple, 2000).

6-ملكية مصادر المعلومات أو إتاحة الوصول إليها:

يوجد نموذجان لتنمية المجموعات: النموذج الأول هو امتلاك أوعية المعلومات وفقاً لاحتياجات المستفيدين وإتاحتها لهم. أما النموذج الثاني فينظر إلى مجموعات المكتبة بأنها ما تقتنيه من أوعية إضافة إلى ما يمكن تأمين الوصول إلى محتواه. الواقع أن الإفادة من تأمين الوصول إلى المعلومات - خصوصاً في المكتبات الأكاديمية - ليس جديداً. ولا يزال الحصول على الوثائق عبر خدمة الإعارة المتبادلة أو تقديم خدمات المعلومات من قواعد البيانات على الخط المباشر أو من الأقراص المليزرة يقطع جزءاً من ميزانيات المكتبات (Frances & Davies, 1999, P. 105).

ولكن مع انتشار مصادر المعلومات الإلكترونية وتزايدها كماً ونوعاً فإن هناك اتجاه إلى تأمين الوصول إلى المحتوى بدلاً من امتلاك أوعية المعلومات. وقد يكون الوقت مبكراً لحدوث التحول الكامل، ولكن من المؤكد أننا نعيش بدايته ولا ينبغي الاستمرار في الجدل حول هذه القضية لأنها تتعلق بفعالية خدمات المعلومات مقارنة بتكلفتها؛ بل يجب التركيز على التوازن المثير بين الامتلاك وتأمين الوصول إلى المحتوى (Hoadley, 1992).

وقد توصلت دراسة أجراها مكتبيون في جامعة ألباني Albany University في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن استعارة مقالات الدوريات ضعيفة الاستخدام أو

الحصول عليها أقل تكلفة من اقتنائها (Gossen & Irving, 1994). كما أوصت دراسة أجريت في مكتبة جامعة كولومبيا Colombia University في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً بضرورة اختيار عناوين الدوريات لاقتنائها أو لتأمين الوصول إلى المحتوى عند الطلب على أساس تقدير الاستخدام المحتمل لكل عنوان، وقيمة الاشتراك، وتكلفة الحصول عليها عند الحاجة واتخاذ القرار بناء على ذلك (المسند، 2000، ص 25).

7-المكتبات الرقمية (الإلكترونية):

بعد انتشار تطبيقات الإنترنت دأبت كثير من المكتبات إلى إنشاء مواقع لها في الشبكة وربط فهارسها على الخبط المباشر عبر هذه الواقع حيث يستطيع المستفيد أن يصل إليها والإفادة منها من أي مكان من العالم وفي أي وقت. وهذا الاستخدام للإنترنت لا يحول المكتبات التقليدية إلى مكتبات رقمية التي تخزن معلومات إلكترونية وتحتها للمستفيد عبر الإنترت كما سرى لاحقاً.

إن فكرة المكتبة الرقمية لم تكن وليدة التسعينيات الميلادية، بل كانت - مثلها مثل أي تطور - نتيجة تراكم جهود عدد كبير من العلماء والرواد في هذا المجال. فقد نشر فانيفار بوش مدير المكتب الأمريكي للبحوث والتطوير في شهر يوليه 1945م مقالة بعنوان "كما يمكن أن نفكر" "As we may think" في مجلة "Atlantic Monthly" حول الإمكانيات المستقبلية للتقنية جمع المعلومات وخزنها واسترجاعها. وقد تحقق كثير مما تنبأ به بوش. وفي عام 1965م نشر جي سي آر ليكلايدر كتاباً بعنوان "مكتبات المستقبل" "libraries of the future" وصف فيه البحوث والتصوير اللازم لإنشاء مكتبة رقمية حقيقة. وقد كانت تنبؤاته دقيقة بشكل عام (Arms, 2000, P. 9).

والبداية الحقيقة للمكتبات الرقمية تعود إلى عام 1994 عندما قدمت أقسام علوم الحاسوب التابعة للمؤسسة الوطنية للعلوم N S F الأمريكية ووكالة مشروع البحث المتقدم في وزارة الدفاع الأمريكية DARBA ووكالة الفضاء الأمريكية NASA دعماً مادياً لستة مشروعات مدتها أربع سنوات ذات علاقة بالمكتبات الرقمية. وأول هذه

ال المشروعات كان في جامعة كاليفورنيا في بيركلي حيث تم بناء مجموعة وثائق حول ولاية كاليفورنيا اشتملت على الخرائط، والصور، والتقارير الحكومية. أما مشروع جامعة كاليفورنيا في مدينة سانتا باربرا فتركز على الخرائط والمعلومات الفضائية الأخرى. وقد بنت جامعة كارنيجي ميلون مكتبة من الفيديو سميت Info media. وعملت جامعة إلينويز مع الناشرين لبناء مكتبة فيدرالية من الدوريات العلمية حول العلوم والهندسة. وقد تم بناء مشروع جامعة متشجان على مجموعة مكتبة رقمية طورت في مكتبات الجامعة. وأخيراً، فقد ركزت جامعة ستانفورد على أدبيات علوم الحاسوب (Arms, 2000, P. 63).

وقد قدم مجلس موارد المكتبات Council on Library Resources تعريفات للمكتبة الرقمية حسبما هو متداول بين المهتمين:

- مجموعة من المواد التي تم تحويلها إلى بيانات رقمية أو المواد المرمزة بصيغة قابلة للتبادل إلكترونياً.
- المؤسسة التي تملك هذه المواد أو التي تحكم في استخدامها.
- الجهة التي تربط في شبكة المؤسسات القائمة ل توفير الاتصال بالمعلومات الإلكترونية، وتضع الأسعار، وتتوفر أدوات البحث، وتحمي حقوق التأليف.
- مجموعة المؤسسات التي تجمع المعلومات.
- المكتبة التي تمسح جميع أشكال المواد ضوئياً، وتدخلها عن طريق لوحة المفاتيح، وترمزها بهدف إتاحة الوصول إلى جميع مقتنياتها إلكترونياً من أي مكان.
- أو هي المكتبة التي يتوافر لديها اتصال بالإنترنت ومجموعة قواعد معلومات ملizzaة (المصدر، 2000، ص 28).

وتميز المكتبات الإلكترونية بعديد من ميزات منها:

- إيصال المعلومات إلى المستفيد أينما كان في عمله أو في منزله إذا توافر له حاسب شخصي واتصال شبكي.
- استغلال طاقات الحاسوب المائلة في البحث عن المعلومات واستعراضها.
- المشاركة في المعلومات خصوصاً النادر منها وقليل الاستخدام.

- حداة المعلومات التي تشكل محتويات المكتبة الرقمية.
- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات.
- إمكان إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.
- إمكان تخفيض تكلفة المكتبة الرقمية وإدارتها (Arms, 2000, P. 14).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

لقد تعدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات والمنظمات الربحية إلى المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة خدماتها، ذلك لأن الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها في زيادة الإنتاجية وتخفيف تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين، وصار لزاماً أمام مؤسسات ونظمات الخدمات ومنها المكتبات أن تبدأ بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع مواجهة التحديات العامة المتمثلة في:

- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة التكاليف.
- نقص الموارد المالية.
- تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تدني مستوى رضا المستفيدين.
- تدني مستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين.
- المنافسة الوطنية والإقليمية والعالمية.
- التغير في سلوك المستفيد الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدره.

وقد ركزت تعريفات الباحثين لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات على الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم؛ حيث عرف بول موشر الجودة الشاملة بأنها "الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المنظمة" (Paul, 1979, P. 17).

ويأتي تعريف كوندراي (Cundrai, 1995, P. 192) لإدارة الجودة الشاملة متواافقاً مع ما اهتم به التعريف السابق حيث أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة: هي عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات.

ومن الباحثين من يركز في مفهومه على الخدمات المعلوماتية المقدمة والتحفيز الجيد للعاملين حيث يعتبرها جزءاً أساسياً ومكملاً في عملية التغيير والتحسين في المكتبات وقطاع المعلومات (Johennsen, 1996, Pp. 32- 33).

وركزت برانكوليبي (Brancolini, 1992) على ثلاثة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

أولاً: توافر المقتنيات المطلوبة.

ثانياً: إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات.

ثالثاً: درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية.

من الملاحظ أن الدراسات التي تعالج موضوع الجودة الشاملة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات ما زالت في طور النمو، فالمصادر العربية على الأخص في هذا الموضوع قليلة.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات، نجد أن تحقيق الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المكتبات ومرافق المعلومات مراعاة الأمور التالية:

1- يجب أن يضع مرفق خدمات المعلومات معايير داخلية لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية به ويعمل على تحقيقها.

2- على المرفق المعلوماتي مساندة أغراض أهداف المستخدمين والمستفيدين وإمدادهم بما يحتاجونه لجودة عالية، وبناءً على معايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.

3- على مركز خدمات المعلومات أن يكون جزءاً نشطاً يساند من خلال ما يقدمه من معلومات وخدمات لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الأم (الحادي، 2002، ص 161- 162).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

بينت الباحثة آن لاويس (Lawes, 1993, Pp. 6- 142) في مقالة لها بعنوان "فوائد إدارة الجودة للمكتبة ومهنة خدمات المعلومات" أن الأداء والربحية سيكونان الهدف الأساسي في التسويقية لإدارة الجودة الشاملة، كعهد بين مورد الخدمة وعملائه المستفيدين، اعتماداً على معايير تلتزم بها الخدمة، ويمكن إجمال فوائد تطبيق إدارة الجودة في المكتبات بما يلي:

1- توفير الأداة لقياس الأداء في مجال خدمات المعلومات.

2- التأكيد على جودة الخدمة.

3- توفير المزايا في مجال التسويق والعلاقات العامة.

4- تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين.

5- تحسين النواحي التنظيمية في الإدارية إلى جانب رفع كفاءة أدائها.

6- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

7- تنمية وتدعم حلقة الربط الحيوية بين خدمات المعلومات والقطاع الإداري.

وأشارت الباحثة إلى أن مهنة المكتبات وخدمات المعلومات قد التزمت بتوفير خدمة عالية الجودة وأنها كانت تسعى دائماً لإيجاد طرق وتحسين الجودة.

لقد كان هناك افتراض مسبق بأن الطريق إلى تحسين الجودة هو استهلاك المزيد من الموارد للحصول على المواد وتعيين المزيد من العاملين، وبالتالي الانتقال إلى أبنية أكبر. لكن هذه الطريقة لم تعد صائبة لسببين:

1- أن العائد الهامشي للموارد التي تستخدماها سيأتي عليه وقت يجب أن يتم تحفيظه.

2- تغيير الجو السياسي لدرجة كبيرة جداً.

فالتجاوز لم يعد مقبولاً لأن مفهوم المجتمع الآن هو التمسك وصون ما نملكه، وإذا أردنا تحسين الجودة الشاملة فإنه يجدر البحث عن حلول مختلفة، إضافة إلى الحاجة للتعامل مع المشكلة من جذورها والعمل على رفع مستويات الجودة في إطار الموارد

المتاحة، وبالتالي فإن الفائدة الكبرى لتأكيد إدارة الجودة الشاملة للمكتبة هو إيجاد رابطة في علاقات الوحدة بالمديرين وصناع القرار.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

حدد ريجز (Riggs, 1992, Pp. 481- 483) المبادئ المتميزة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية على أنها:

1- الإدارة بالحقيقة: أي اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي جرى تجميعها للاستعانة ببعض الأدوات مثل:-

- أوراق المراجعة.
- خططات تاريخية.
- خطوطات باريتو.

2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل مرة ثانية، لأن العمل المكتبي يتسم بالثافة، وبالتالي يجب تبسيطه مع التأكد من أنه يتم القيام به بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى.

3- احترام الناس وأفكارهم، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم أهم الموارد البشرية على الإطلاق، وبالتالي لا بد من تشجيعهم على لفت الانتباه للمشكلات دون خوف من الإدارة.

4- تحويل السلطة للأشخاص، وذلك بمنح العاملين الثقة بقدرتهم على أداء العمل المسند إليهم ومنحهم السلطة الملائمة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين جودة العمل.

يخرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

تباطئ المراحل التي وضعها الباحثون لتحقيق الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يمر من خلال المراحل التالية:

1- التعرف على عناصر الجودة في المنظمة.

2- معرفة توقعات المستفيد.

- إيجاد نظام جيد لتقديم الخدمات.
- تنقيف المستفيد وإيجاد نظام مساند جيد.
- توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق (*Dummond, 1991, Pp. 99- 106*).
- ومنهم من يرى أن تطبيق الجودة يمر في ست مراحل تتمثل في:
 - 1- توضيح مدى الحاجة للتحسين.
 - 2- تحديد البنية الأساسية.
 - 3- تحديد مشاريع التحسين.
 - 4- تكوين فرق العمل.
- تزويد فرق العمل بالمصادر وتأهيلها بالتدريب.
- إيجاد نظام للتحكم والرقابة (*جوران، 1993*، ص3).

يمكن القول بأن أهم المراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة أثناء عملية التطبيق

ما يلي:-

- 1- تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها.
- 2- تحديد مشاريع تحسين الجودة.
- 3- تكوين فرق تحسين الجودة.
- 4- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق (*هيجان، 1994*، ص433).

أما بالنسبة لقطاع خدمات المكتبات فيقترح (*سirken، 1993*) بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية اتباعها كخطوة عمل إذا أرادت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتمثل في:-

- 1- تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.
- 2- تغيير ساعات العمل.
- 3- إنشاء كتب خدمة وحقائب معلومات للإرشاد.

- 4- استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم من الخدمات المقدمة لهم.
- 5- تبسيط إجراءات الاستعارة.
- 6- إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة.
- 7- استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.
- 8- مطالبة الموردين بعمل وإجراء بيانات على المواد.
- 9- إعطاء توجيهات وافية وتلقين الموظفين الجدد.
- 10- إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام.
- 11- متابعة الشكاوى والمقترفات.
- 12- إدخال تحسينات على المبنى الرئيسي للمكتبة.
- 13- تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية.
- 14- تطوير برامج تدريب العاملين.
- 15- تعريف الجمهور دعائياً بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها.
- 16- افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية.
- 17- تطوير برنامج الوصول إلى العملاء الخارجيين (المستفيدين).
- 18- استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة (الكفيف، والمعاق).
- 19- التمتع بالابتسامة الدائمة على المحييـا.

من خلال التمعن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما اشتمل عليه من قواعد واستراتيجيات كان لها أثراًها البالغ في تحسين الأداء والجودة في مؤسسة ما، ومن خلال النظر في القواعد التي اقترحها الباحثون على اختلاف طرق معالجتهم لها، فإنه يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أولاً: تعليم وتدريب الموظفين وخلق روح العمل التعاوني بينهم:

إن عملية التدريب في المكتبات ومراكمز المعلومات أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتبة عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح إلى مواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماماً بالغاً سواء أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أم في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

ثانياً: إشراك جميع العاملين من مديرين وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين الأداء ودعم الأفكار الجديدة والإبداع:

على إدارة المكتبة أن تتقبل جميع الأفكار الجديدة والإبداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الإداريين، ولا يتم قبول هذه المقترنات إلا بعد دراستها وتقييم نجاحها.

ثالثاً: تحديد طرق السلامة والجودة وطرق الوقاية:

وذلك بالوقوف على المشكلات التي تؤدي إلى فشل الخطط، ووضع الحلول والبدائل الالزامية والاستعداد لحلها في الوقت المناسب. ومثال ذلك:

لو رغبت المكتبة في تبني نظام آلي جديد، فيجب على المكتبة أن تقوم بدراسة مستفيضة لعوائد نجاح هذا النظام، وتضع الطرق التي تقى من خلامها المكتبة من خسارة إدخال هذا النظام، وذلك من خلال الحرص على الصيانة الدائمة للنظام، بالإضافة إلى تدريب الموظفين للتعامل مع هذه الأجهزة بصورة سليمة.

رابعاً: عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقارنتها مع المعايير العالمية:

وذلك لتوضيح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدرك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

خامساً: استغلال التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة:

من المعروف أن التقنية الحديثة ساعدت كثيراً على تحسين الأداء مع الدقة والجودة المرجوة، وخاصة في مجال المعلومات، فلم يعد بوسع المكتبات الاستغناء عن هذه التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات في عصرنا (ويليامز، 1999، ص 55؛ أتكسون، 1996).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويرجع ذلك بشكل أساسي إما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها أو سوء مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج (Martinich, 1997, P. 601).

ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وهذه المعوقات هي:

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود الالزمة لتطبيقه.
- 2- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.
- 3- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.
- 4- استعجال التائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيق، الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية للتزامهم بمعايير حديثة بالنسبة لهم، فقد يظهر الموظفون مقاومة شرسة للكف عن ممارساتهم القدية المعتادة، فيعتقد الموظف فيما بعد أن هذا النظام إنما هو مجرد نزوة أو موضة تستهدف العميل ثم تمضي لحاتها.

6- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها، فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام الجودة الشاملة (Martinich, 1997, P. 603)، درباس، 1994، ص38؛ خفاجي، 1995، ص75).

وأما بالنسبة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بشكل خاص فلها ارتباطها الوثيق بالمعوقات التي ذكرت، وذلك لأن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري شامل تنطوي أفكاره ومبادئه ونتائجها ومعوقاته على مختلف المؤسسات، ويجب على الإدارة العليا التنبه لهذه التحديات ووضع الحلول والإجراءات الوقائية لتلافي وقوعها مستقبلاً.

ما هي معايير آيزو 14000؟

تمثل مجموعة معايير آيزو 14000 سلسلة من المعايير التي أجازتها أيضاً المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لكي تغطي معايير الإدارة البيئية Environmental Management， وقد طورت هذه السلسلة من المعايير اللجنة الفنية (TC 207) بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي التي يتشكل أعضائها من مندوبين حوالي (50) دولة بالإضافة إلى أن كثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تشتمل على مجموعات استشارية فنية Technical Advisory Groups (TAGs) تعامل مع اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية الخاصة بمعايير آيزو 14000، وتغطي سلسلة معايير آيزو 14000 ستة مجالات أساسية، ولا تمثل وثائق هذه السلسلة من المعايير التوجيهات أو الحدود الفنية المرتبطة بها، ولكنها تعتبر معايير لنظم الإدارة البيئية المرتبطة أو المحيطة بالمنظمة المعنية أو مرفق المعلومات المختص، وبذلك تختص هذه المعايير بتقويم نظم الإدارة، لكنها لا تضع حدوداً أو معايير فنية معينة.

وتوجد أسباب عديدة تدعى المنظمات أو مرافق المعلومات المختصة بنظم وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة إلى محاولة الحصول على شهادة آيزو 14000، حيث أن التكنولوجيا المتطرفة الخاصة بالحواسيب الآلية والاتصالات عن بعد أدت إلى ظهور متاعب صحية للمستخدمين لهذه التكنولوجيات التي تمثل فيما يلي:

- التعب البصري المصاحب لاستخدام شاشات الكمبيوتر نتيجة لطول مدة الرؤية أو لجهادها، وقد يؤدي ذلك إلى بعض الأعراض الرئيسية كالدمع، احمرار العين، التهابها، أو حساسيتها مع الإحساس بالإجهاد والألم وزغللة العين، ... الخ.
- الوميض الخاطف والسطوع والبقع البنفسجية ومحيط الشاشة التي تؤثر على صحة المستخدم بصفة عامة.
- الإضاءة غير المناسبة لبيئة العمل التي يستخدم فيها التكنولوجيا الحديثة.
- تأثير تصميم المقاعد غير الملائم الذي يسبب ويؤثر في وضعية جسم المستخدم وعدم ثبيته بالقدر الملائم مما يؤثر على الضغط الواقع على الفقرات القطنية أسفل الظهر، وعلى تدفق الدم، وعلى أعصاب المستخدم.. الخ.

من هذا المنطلق، تصبح لسلسلة معايير آيزو 14000 المتعلقة بالإدارة البيئية أهمية كبيرة لمرافق المعلومات المتقدمة، وبذلك تعطي الإدارة البيئية المتقدمة لمرافق المعلومات سبباً مهماً لضرورة التعامل مع هذه المعايير. ومن المزايا المهمة المرتبطة بمعايير آيزو 14000 الحد من المخاطر والتاعب الصحية والجسمانية لمستخدمي نظم المعلومات الإلكترونية المتقدمة، حتى يمكن الوصول إلى معدلات تأمين أكثر قبولاً.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات:

يهدف هذا الجزء إلى عرض مفهوم عملي لإدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن استخدامه في وضع إطار المبادئ المرتكز عليها لمرافق المعلومات، بحيث يتضح من مفهوم إدارة الجودة الشاملة السابق عرضه أنه عملية إدارية لإدخال ثقافة التحسين المستمر في المنظمة أو المرفق المعنى بالجودة، فإن هذه التحسينات سوف تتوافق مع زيادة الإنتاجية المرتبطة بمعايير الجودة المطلوب التوصل إليها. ويمكن تجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب الأخذ بها لمرافق المعلومات فيما يلي (Mehrotra, 2005, P. 209).

- الاعتراف بالحاجة لتحسين الخدمات أو المنتجات المعلوماتية.
- تلبية المتطلبات بالتركيز على المستفيدين من المستخدمين أو العملاء الحالين والمتوقعين.
- تحرير العمل من الأخطاء والمشكلات.

- الادارة عن طريق الوقاية من القصور.
- تحديد وقياس ثمن الجودة.
- قياس أداء العمليات والوظائف بمرفق المعلومات.
- تطبيق عمليات حل المشكلات والأفعال التصحيحية.
- الحصول على مساندة والتزام إدارة مرفق المعلومات، بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- تبني وتطبيق إدارة التغيير لمرفق المعلومات.

الاعتراف بالحاجة للتحسين المستمر في مرافق المعلومات:

يجيب الاعتراف بالحاجة المستمرة لتحسين جودة خدمات ونظم مرافق المعلومات ونوعية القرى العاملة بها بأهمية تحسين جودة أدائهم وزيادة إنتاجياتهم، وعلى الرغم من أن ذلك يمثل حاجة أساسية، إلا أنه قد يواجهه مقاومة وعدم قبول من العاملين أنفسهم بالإضافة إلى المستخدمين؛ بسبب عدم إشراكهم وتضمينهم في هذه الجهدود. كما أن جهود إدخال إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالقدرة على التعامل مع إدارة التغيير المستمرة، حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة متدى إيجابي لا للتكييف مع التغيرات المتلاحقة فحسب، ولكن لتوقع حدوث هذه التغيرات أيضاً. ويعني ذلك القدرة على الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة فيما يرتبط بيئات خدمات المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة والتنافس الحاد الذي يصاحب تأثير هذه التغيرات على الهيكل الاجتماعي المصاحب لحداثة ومعاصرة مرافق المعلومات (Brgithwaite, 1994).

وباستخدام آليات إدارة الجودة الشاملة فيما يتصل بتوقع التغيير، يمكن اكتشاف الفرص المعروضة والمتوفرة للتعامل مع إدارة التغيير عن طريق التعرف على ما يتضمنه ذلك من مشكلات والعمل على حلها والتغلب عليها. وقد تصبح إدارة الجودة الشاملة التي تبنيها وتنفذها المنظمة أو المرفق المعين جزءاً مكملاً ومتاماً لإدارة المخاطرة Risk Management والتخطيط الاستراتيجي لمرافق المعلومات.

الحصول على مساندة إدارة المرفق والتزامها بالجودة الشاملة:

هل يمكن أن تتوارد مبادرات للتحسين التنظيمي، لا تأخذ في الاعتبار مساندة الإدارة العليا لمرفق المعلومات المعين؟ وهل يمكن أن تكون هذه المبادرات ناجحة؟ ومن جهة أخرى، عند فشل هذه المبادرات يرجع ذلك إلى عدم مساندة الإدارة العليا والتزامها بالجودة الشاملة للمرفق المعين.

هذا الوضع، يعتبر حقيقةً إلى حد كبير فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. ولكن قد تتوارد أسباب عديدة للحصول على دعم ومساندة الإدارة العليا للمرفق فيما يتصل بالرقابة على الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطاً منفصلاً عن العمل، كما أنها لا تمثل طبقات مضغوطة أو معزولة عن الأداء الإداري المعين، بل إنها تقدم بطريقة سهلة وبسيطة تركيزاً واهتمامًا مباشرًا للإدارة العليا على التحسين المستمر في أداء العمليات وعلى جودة الخدمات أو المنتجات المخرجة، ويساند هذا المدخل الإداري لمسؤوليات الإدارة العليا الفكر الإداري الحديث في إدارة الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة للوقاية من الأخطاء التي قد تحول النتائج في اتجاه معاكس لرضى المستخدمين واستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة. مما الذي سوف يحدث عندما لا تساند وتدعم هذه الأهداف؟ إن إدارة الجودة الشاملة تقدم للإدارة العليا في مرفق المعلومات المعين رؤياً ومنظوراً جديداً لإدارة المرفق يتم من خلاله الاهتمام بكل الأنشطة والمبادرات التنظيمية في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة، أي أن أي نظام أو نشاط جاري أو مخطط يجب أن يتسم بالقدرة على توضيح العلاقات الإيجابية التي تجذب على الأسئلة الثلاثة التالية:

- ✓ ما الذي سوف يؤديه ويقوم به النشاط المعين لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات النابعة من مرفق المعلومات؟
- ✓ عندما لا يساعد النشاط المستخدم تلبية أهداف الجودة المرتبطة بالخدمة أو المنتج التي سوف يشعر بها المستخدم، فلماذا نؤدي هذا النشاط؟
- ✓ إذا لم يساعد النشاط المعين في تقليل تكلفة الجودة، فلماذا نؤديه؟

ويكفي أن يؤدي التساؤل المستمر لهذه الأسئلة، في بيان مدى الالتزام الإداري للوصول إلى الجودة المستهدفة أكثر من أي فعل آخر، كما يجب أن تلزم كل العناصر التنظيمية بالمرفق المحدد بالتركيز على علاقات الجودة لكل الأنشطة والخطط المستخدمة. بالإضافة لهذا النوع من الأسئلة، يجب أن تلتزم الادارة العليا عن طريق ما تتخذه من أفعال وقرارات بإدارة التغيير المرتبطة بالثقافة التنظيمية للمرفق المعين، حين يمكن خلق بيئه إيجابية ذات طبيعة نشطة يزدهر فيها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ويمثل ذلك مدخلًا سلوكياً بدونه لا يمكن أن تنجح المنظمة أو المرفق في أداء الوظائف والأنشطة المختلفة بكفاءة وفعالية (Brgithwaite, 1994).

تطور الجودة في مرافق المعلومات:

من الملاحظ أن كثيراً من مرافق المعلومات التي تقدم خدمات أو متطلبات معلومات تقليدية قد اهتمت منذ زمن ليس بالقصير في تحسين جودة نشراتها وتوفيرها للمستخدمين. وفي البداية، ترجم هذا الاهتمام بتنظيم الأعمال الطبيعية والميكانية التي تحدث في المرفق، بهدف التدفق التنظيمي السليم الذي يستجيب لأهداف الخدمة أو المنتج المعين. وبصفة عامة،بني البحث عن الجودة على أساس الرؤيا المهنية والفنية ومعاييرها المرتبطة بأداء الخدمات أو المتطلبات بدلاً من الاستجابة لآراء ومتطلبات وتوقعات المستخدمين والوصول إلى رضائهم الكامل عما يوفر لهم.

ومن بين العوامل التكنولوجية المرتبطة بمرافق المعلومات كما في حالة المكتبة الرقمية أو الإلكترونية، والعوامل الاقتصادية الخاصة بسعر المواد المطبوعة والبحث عن أسس كفاءة أكبر تتصل بخدمات المعلومات المتقدمة، بالإضافة إلى إنشاء التجمعات المؤسسية التي تهدف إلى تقليل تكلفة تقديم الوصول المباشر إلى المطبوعات الإلكترونية، وقد صار يتواجد في الحقبة المعاصرة عدداً من العوامل النامية التي توسيع المرفق المعلومات أهمية ضبط جودة المتطلبات أو تأكيد جودتها حتى يمكن للمرفق المختص التوصل إلى تعظيم المزايا التي تعود على المستخدمين، وتحقق رضاهem الكامل عما يوجه لهم من خدمات ومتطلبات معلومات. وحيث أن سوق متطلبات المعلومات وخدماتها صارت تتسم بالمنافسة الحادة في الوقت الحالي، فإن مرافق المعلومات أصبحت مطلوبة منها

جديعاً تغير الصورة السلبية التي اتسمت بها في الماضي بتطبيق موقف إيجابية نحو خدمات أجود وأكفاء تقدم للمستخدمين وتحوز على رضاهن الكامل (المادي، 2002، ص 189).

من هذا التوجه المعاصر، صارت مرافق المعلومات متواقة مع غيرها من المنظمات والمؤسسات المختلفة الأخرى في إمداد خدمات ومنتجات تمثل عناصر ومدخلات إيجابية في جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي دولة من دول العالم. من هذا النطلق، أصبح لزاماً وحتمياً على مرافق المعلومات تطوير طرق وأساليب الأعمال بها وما يرتبط بها من النظم الإدارية المختلفة حتى تتمكن من الاستجابة السريعة والمتسمة بالكفاءة مع متطلبات وتوقعات مستخدميها من أفراد المجتمع. وتسم هذه الاستجابة وفقاً لتحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير التي ترتبط معاً بالجودة الشاملة حتى يمكن تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها.

ما سبق يتضح ضرورة التتحقق من أهمية دور المعلومات في مرافق المعلومات المختصة، لذلك يجب التأكيد على ما يلي من عوامل (المادي، 2001، ص 187):

- 1- المعلومات هي مورد إداري حيث تمثل أحد الأصول التنظيمية مثلها مثل موارد الإدارة الأخرى المتعلقة بالأفراد، رأس المال، المباني، الأجهزة، المعرفة ... الخ.
- 2- إدارة موارد وأصول مرافق المعلومات بفعالية وكفاءة يصعب ويستحيل إن لم تكون المعلومات الصحيحة والدقيقة ممثلة ومساندة لذلك.
- 3- مسئولية إدارة أي منظمة نحو المعلومات ترتبط وتحتتص بتوفير خدمات ومنتجات المعلومات بفعالية وكفاءة ولا تقل عن مسئولياتها الأخرى.
- 4- ترتب القرارات المختصة بأنشطة المعلومات بمعنى ارتباطها بتحقيق الأهداف وتحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وما يتصل بها من أفعال وأولويات.

ويتطلب ذلك ضرورة توفير ما يلي:

- تواجد نظام إدارة جودة شاملة.
- اختيار مجموعة المعلومات المحتاج إليها من مصادر متنوعة.

- ضرورة تحليل المعلومات أثناء عمليات اختيارها وجمعها قبل معالجتها وإرسالها إلى المستهدفين.
 - حتمية خدمة المستخدم بالقاء الضوء على المعلومات الحديثة وتوصيلها في الوقت الملائم بالدقة والموثوقية العالية.
 - خدمة الذكاء التنموي والاقتصادي للمجتمع عن طريق تصنيف المعلومات طبقاً لأهميتها الاستراتيجية.
 - تفصيل نظام المعلومات الملائم وما يقدمه من خدمات ومنتجات طبقاً للحاجات والمتطلبات والتوقعات المعينة لمجموعة المستخدمين.
- خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات:**

يتعرض هذا الجزء من الكتاب إلى مناقشة مجموعة معينة من خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وما يرتبط بها من مجموعة من الأسس، أو المؤشرات أو المعايير الخاصة بهجودة خدمات ومنتجات مرافق المعلومات. وتشكل هذه الأسس والمعايير الأساس الذي يبني عليه قياس الجودة لمرفق العمليات المعين.

تعتمد فائدة أو قيمة شيء ما على السياق الشامل الذي يستخدم فيه، والوقت الذي يتوافر فيه عند الحاجة إليه، وعلى ذلك، فإن البيانات أو المعلومات ومصادرها تتغلل حالة مستقلة تشمل على الاعتبارات الخاصة بمتى تستخدم، ومن يستخدمها، وما الذي تستخدم من أجله. أي أن البيانات تعتمد على المستخدم، كما تعتمد على الاستخدام في الوقت نفسه.

وتعتمد جودة البيانات على ضرورة توافر خاصتين من خواص الجودة الذين يرتبطان بالتوقيت الملائم Timeliness، ووقت الاستجابة Response Time، كما تظهر خاصستان آخريان تصلان بالاكتمال Completeness، والترابط أو الملاءمة Relevance. ويؤدي اعتماد البيانات على المستخدم إلى خاصتين آخريتين ترتبطان بالدقة Accuracy والموثوقية Reliability. وعلى مستوى تراكم وتعاظم أنشطة

العمل فإنها تعامل أيضاً مع خصائص الجودة التي ترتبط بالتوقيت الملائم والدقة (المهادي، 2001، ص 197).

ويمكن تفسير خصائص ومتطلبات الجودة للنظم التشغيلية Operational ونظم قواعد البيانات Database Systems أو مستودعات البيانات Data Warehouses فيما يتصل بعوامل الخداعة Currency، الالكمال， التوقيت الملائم، الاحفاظ Retention، الدقة، ووقت الاستجابة.

وحيث أنه قد تختلف متطلبات الأداء من مرفق معلومات لآخر، لذلك يجب أن تقادس جودة كل مرفق على حدة بما يتفق مع متطلباته وحاجاته المستخدمة. فعلى سبيل المثال، قد يكون عامل توافر الخدمات كل الوقت غير معمول به في بعض المرافق، كما قد يتسامع بعض المستخدمين في مراافق أخرى بأن يكون وقت الاستجابة في الحصول على الخدمة أطول من ثلث ثوان. أي أن متطلبات الجودة لمراافق المعلومات قد تختلف من مرفق لآخر فيما يتصل بالنظم التشغيلية المستخدمة فيها. على أنه ينصح بعدم الوقع في أخطاء تؤثر على جودة مصادر المعلومات في أي مرفق من مراافق المعلومات (المهادي، 2002، ص 198).

جدول رقم (9)

معايير اختيار وتقييم النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكم المعلومات

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها
عمربياً	نظرياً	أولاً: المعايير العامة
1 ما طبيعة الجهة التي أعدت البرنامج وخبرتها السابقة		
✓	✓	هل توفر خدمات ما بعد البيع 2
✓	✓	هل تقدم خدمات التدريب على النظام 3
✓	✓	هل تقدم ملفاً كاملاً للنظام system documentatio
✓	✓	هل هناك تطور دائم للنظام 5
✓	✓	هل تقوم بنفسها بترتيب النظام وتشغيله وتخريمه 6
✓	✓	ما تقييم الخبرة السابقة للمكتبات ومراكم المعلومات الأخرى، التي استخدمت النظام 7
✓	✓	هل يتعامل النظام مع الحروف اللاتينية والعربية 8
✗	✗	هل يتعامل مع مختلف أنواع مصادر المعلومات 9
✗	✓	هل يؤدي جميع الوظائف والعمليات والخدمات (رحلة الوثيقة داخل المكتبة) 10
✓	✓	هل يواجه ما يطلق عليه مشكلة عام 2000 في الحسابات 11
✓	✓	هل يتوافق مع برامج البحث في شبكة الانترنت 12
✓	✓	هل هناك حد أقصى من التسجيلات قبله النظام 13

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافقها	
تغريبياً	نظرياً		
x	x	هل يستطيع إظهار صور ورسومات كجزء من العنوان	14
x	x	هل يتعامل بالصوت	15
رخيص	غالي	ثانياً: المعايير الاقتصادية سعر النظام مقارنة بالأنظمة الأخرى التي تؤدي الوظائف نفسها	1
نعم	✓	هل خدمات ما بعد البيع مجانية	2
لا	x	هل التدريب مجاني	3
نعم	✓	هل يمكن الحصول عليه كأجزاء أو للعمليات الموجودة فقط بالمكتبة أو مركز المعلومات	4
لا	x	هل متطلبات تشغيله (أجهزة - نظم تشغيل) مكلفة	5
		ثالثاً: معايير أمن النظام	
✓	✓	هل توجد كلمة سر للدخول للنظام	1
x	✓	هل توجد كلمة سر للدخول إلى كل نظام فرعى	2
x	✓	هل هناك تحديد صلاحيات ما بين العاملين والمستفيدين	3
x	✓	هل هناك تحديد صلاحيات ما بين العاملين وبعضهم	4
x	x	هل هناك تحديد صلاحيات في الحذف والتعديل والإضافة	5
✓	✓	هل يسمح النظام بعمل نسخ احتياطية من الملفات الموجودة System Backup	6

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
x	x	هل يسمع البرنامج بتعديل أي جزء، دون الرجوع إلى الجهة المصدرة للبرنامج	7
✓	✓	هل يمكن تعديل أي جزء دون باقى الأجزاء لاحتياجات خاصة بالمكتبة	8
✓	✓	رابعاً: معايير التعريب الالتزام بمعايير ASMO	
✓	✓	هل يمكن إدخال حروف عربية ولاتينية في تسجيلة واحدة	2
x	✓	هل يمكن البحث بالعربية واللاتينية في قاعدة واحدة	3
x	✓	هل يمكن التعديل والحذف والإضافة والطباعة في أي تسجيلة بالعربية واللاتينية دون الدخول والخروج من قاعدة بلغة إلى قاعدة بلغة أخرى	4
✓	✓	هل تتوفر شاشات مساعدة باللغة العربية	5
✓	✓	هل تم التعريب ببرنامج كامل أم فقط للشاشات	6
✓	✓	هل إظهاره للعربية واللاتينية بالكفاءة ودرجة الوضوح نفسها	7
		خامساً: معايير الشبكات	
✓	✓	هل يتوافق مع معايير شبكات الاتصالات	1
✓	✓	هل يقبل أساساً التعامل مع شبكة حاسبات	2
✓	✓	ما أقصى عدد من المستفيدين يستطيع التعامل معه في الوقت نفسه	3

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
✓	✓	هل يمكن البحث والإدخال والتحديث والحذف والإضافة من أي نهاية طرفية	4
✓	✓	هل يقبل التعامل مع شبكة الإنترنت	5
متافق	IBM	سداساً: الأجهزة المطلوبة هل يتطلب أنواعاً معينة من أجهزة الحاسوب	1
	متوسط	هل يتطلب قوة معينة في جهاز المعالجة الرئيسي	2
	متوسط	هل يتطلب سعة معينة للاسطوانة العملية	3
✓	✓	هل يتطلب مواصفات معينة داخل الجهاز مثل بطاقات شاشة - اللوان - صوت - صورة	4
نعم	نعم	هل لا بد أن يتواافق بالجهاز سوارات للأقراص المدجعة للأقراص المرنة	5
لا	لا	هل لا بد أن يتواافق بالجهاز ماسح ضوئي	6
لا	لا	هل مطلوب للبرامج جهاز طابع بمواصفات معينة يستهلك أحباراً واسطوانات أحبار معينة	7
✓	✓	هل مطلوب للحواسيب سرعات تنفيذ في المعالجة ذات تقدير معين	8
✓	✓	هل التكلفة الإجمالية للتجهيزات الخاصة بالأجهزة مكلفة	9
✓	✓	هل هذه الأجهزة موجودة محلياً وله مورد محلي	10
✓	✓	هل هناك خدمات صيانة محلية لهذه الأجهزة	11

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
✓	Wind 95-SQL- UNIX- AROCLE	سابعاً: التجهيزات البرمجية المرافقة نظام التشغيل المطلوب	1
✓	✓	القدرة على العمل على أكثر من نظام تشغيل	2
✓	✓	توفر هذه الأنظمة بالسوق المحلي	3
✓	✓	توفر هذه الأنظمة للتعامل مع اللغة العربية	4
✓	✓	هل يعمل في بيئة التوازد Under Windows	5
✓	✓	هل يمكن ربطه في الطباعة ببرامج معالجة النصوص	6
STANDER	STANDER	هل يتطلب برامج معينة للاتصال بالإنترنت	7
STANDER	STANDER	هل يتطلب برامج معينة مرافقة لترتيب الحروف العربية واللاتينية	8
		هل يسمح البرنامج باستقبال أي تسجيلة في شكل برنامج أو نظام آخر (... - الخ مثلاً)	9
		هل التكلفة الإجمالية للتجهيزات البرمجية مرتفعة	10
		ثامناً: التفاعل بين المستفيد والنظام	
×	×	هل يتطلب خلفية كثيرة بالحاسبات من الأمانة	1
×	×	هل يتطلب خلفية كبيرة في الحاسبات من المستفيدين	2
✓	✓	هل توجد شاشات مساعدة	3
✓	✓	هل شاشات المساعدة متزامنة مع العمليات	4

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها
تجريبياً	نظرياً	
✓	✓	هل شاشات المساعدة لكل العمليات 5
✓	✓	هل عمل نظام قوائم الاختيارات 6
✓	✓	هل مرفق به شرح DEMO تعريفية 7
✓	✓	هل يسمح باختيار مفتاح وظيفي واحد لتنفيذ أحد العمليات بدلاً من الكتابة أو قوائم الاختيار 8
✓	✓	هل شاشات المساعدة بالعربية والإنجليزية 9
✓	✗	هل يستخدم الصوت - الصورة في شرح النظام أو توجيه العاملين وتوجيهه مسار البحث أو الإدخال أو التعديل أو الحذف 10
✓	✓	هل عدد الاختيارات في قوائم الاختيارات تغطي جميع الاحتمالات 11
معقول	معقول	هل عدد القوائم المفروض استعراضها قليل - كثير - معقول 12
✓	✓	هل يسمح بطباعة ناتج البحث للمستفيد 13
✓	✓	هل يسمح بنقل ناتج البحث على أسطوانات خاصة بالمستفيد 14
تاسعاً: النظم الفرعية للتزويد		
✓	✓	هل النظام مربوط بفهرس المكتبة 1
✓	✓	هل يحتوي على ملف للتوصيات 2
✓	✓	هل يحتوي على ملف الموردين 3
✓	✓	هل يحتوي على ملف الناشرين 4
✗	✗	هل يحتوي على ملف الهيئات المتبادل معها 5

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافقها
تجريبياً	نظرياً	
×	×	هل يحتوي على ملف الوثائق المتبادل بها
×	×	هل يحتوي على ملف للإهداءات من المكتبة
×	×	هل يحتوي على ملف للإهداءات إلى المكتبة
×	×	هل يحتوي على ملف للأشخاص والمؤسسات التي تهدى المكتبة
✓	✓	هل يحتوي على ملف أوامر الطلب
✓	✓	هل يحتوي على ملف للميزانية وأبواب توزيعها
✓	✓	هل يحتوي على ملف المطالبات
✓	✓	هل يستطيع الخصم تلقائياً من الميزانية في حالة استلام وثيقة
✓	✓	هل يستطيع تعديل وضم تسجيله من توصية إلى طلب ثم مطالبة ثم استلام
✓	✓	هل يمكن تحميل أدوات الاختيار التي ترد على أسطوانات مدججة وتكونين ملف أدوات منها
✓	✓	هل يستطيع الاتصال مباشرة بمحاسبات وقواعد معلومات الناشرين والموردين
✓	✓	هل يستطيع طباعة تقارير عن الوثائق التي سلمتها المكتبة
✓	✓	هل يستطيع طباعة تقارير عن الإضافات دورياً
✓	✓	هل يستطيع طباعة استعجالات
✓	✓	هل يستطيع طباعة تقارير عن الموقف المالي في وقت

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
x	x	هل يستطيع طباعة تقارير عن الموقف المالي من أي ناشر أو مورد في أي وقت	21
x	x	هل يستطيع التمييز بين وضم الوثيقة الحالى توصية مطلوبة - تحت الإعداد - مفقودة	22
x	x	هل يستطيع إعداد تقارير عن الوثائق التالفة المفقودة	23
✓	✓	هل يتعامل مع البريد الإلكتروني لإرسال أوامر الطلب أو الاستعجالات	24
x	x	هل يميز بين طريقة وصول الوثيقة - شراء - اشتراك - إهداء - تبادل	25
x	x	هل يلغى تلقائياً بيانات الوثيقة في حالة وصولها من ملفات التوجيه أو الطلب أو الاستعجالات	26
✓	✓	هل ينبه إلى وجود تكرار إذا تكرر طلب وثيقة	27
✓	✓	هل يستطيع التمييز بين العملات المختلفة في حالة دفع أثمان الوثائق وتحويلها حسب الأسعار السائدة	28
x	x	هل مرتبط بالنظام الفرعى للدوريات	29
x	x	هل مرتبط بالنظام الفرعى للجرد	30
x	x	عاشرأ: النظام الفرعى للإعداد البيليوجرافى هل يستطيع التعامل بيليوجرافياً من كل أشكال مصادر المعلومات	1
x	✓	هل الحقول كاملة حسب المعايير البيليوجرافية	2

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
x	x	هل يتعامل في مستويات بيلوجرافية كاملة مختصرة متوسطة	3
✓	✓	هل يستطيع التعامل مع كل نسخة - مجلد من الوثيقة أم يتعامل معها كاملاً فقط	4
✓	✓	هل يحتوي على ملف أسماء	5
✓	✓	هل يحتوي على ملف موضوعات	6
✓	✓	هل يحتوي على ملف ناشرين	7
✓	✓	هل يحتوي على ملف موردين	8
✓	✓	هل يحتوي على ملف دول	9
✓	✓	هل يحتوي على ملف مدن	10
✓	✓	هل يحتوي على ملف سلاسل	11
x	x	هل يحقق البيانات من هذه الملفات مباشرة	12
x	✓	هل ينبع المفهرس إلى عدم اكتمال البيانات	13
✓	✓	هل ينبع المفهرس إذا أدخل بعض الحقول وبها خطأ	14
✓	✓	هل يمكن استيراد تسجيلات	15
✓	✓	هل يمكن تصدير تسجيلات	16
x	✓	هل قواعد التركيب الهجائي معيارية	17
✓	✓	هل تغير أي بيانات في ملف استنادي يتبعه تلقائياً تغير البيانات في كل التسجيلات	18
✓	✓	هل يحتوي على حقول ثابتة وحقول متغيرة	19
x	✓	هل يمكن أن يطبع كفهارس - بطاقات معيارية	20

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجربياً	نظرياً		
✓	✓	هل يطبع مثل الوثائق	21
✗	✗	هل يطبع شفرات عمودية	22
✓	✓	هل يمكن إدخال البيانات من كل المنافذ أو من منفذ معينة	23
✓	✓	هل تعطى تقارير من حجم إدخال في فترة معينة	24
✗	✗	هل يسمح بناء حالات	25
✓	✓	هل يسجل تاريخ إدخال كل وثيقة	26
✗	✗	هل يصحح أي أخطاء إملائية	27
✓	✓	هل يسمح بإدخال رموز أي خطة تصنيف	28
✓	✓	هل يسمح بالحذف - الإضافة - التعديل بعد إدخال التسجيلات	29
✗	✗	هل يحذف رقم الإدخال عند حذف تسجيلة أم يحذف البيانات ويقي على الرقم	30
إلى حد ما	إلى حد ما	هل عدد شاشات الإدخال مناسب	31
✗	✓	هل يكشف تلقائياً وفورياً على المكررات	32
✗	✓	هل يميز المكررات حتى له اختلفت طريقة كتابة الحروف في غير العربية (حروف صغيرة - حروف كبيرة)	33
✗	✓	هل يميز موقع الوثيقة في حالة إعداد فهارس موحدة	34
✗	✗	هل يسمح بمستخلص	35

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها
تجريبياً	نظرياً	
✓	✓	حادي عشر: النظام الفرعي للبحث في الفهارس هل يمكن البحث في المقتنيات بأي شكل دون الخروج والدخول 1
✓	✓	هل يمكن البحث في المقتنيات بأي لغة دون الخروج والدخول 2
✓	✓	هل يمكن البحث بالمؤلف 3
✓	✓	هل يمكن البحث بالعنوان 4
✓	✓	هل يمكن البحث بالموضوع 5
✓	✓	هل يمكن البحث بالسلسلة 6
✓	✓	هل يمكن البحث بالناشر 7
✗	✗	هل يمكن البحث بالترقيمات الدولية 8
✓	✓	هل يمكن البحث برقم الطلب 9
✓	✓	هل يمكن البحث المركب بأكثر من مدخل 10
✓	✓	هل يمكن البحث المركب بالموضوع 11
✗	✗	هل يمكن حفظ استراتيجيات البحث 12
✓	✓	هل يمكن تعديل استراتيجيات البحث أثناء البحث 13
✗	✗	هل يحيل النظام الباحث إلى المدخل الصحيحة أثناء عملية البحث 14
✓	✓	هل يعطي تقارير عن عدد التسجيلات المطابقة 15
✗	✗	هل يعرض التسجيلات زمنياً 16
✗	✗	هل يعرض التسجيلات هجائياً 17

ALIS توفره في		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
×	×	هل يعرض التسجيلات حسب درجة المطابقة	18
✓	✓	هل يظهر وضع الوعاء موجود مفقود معار	19
×	✓	هل يستطيع إظهار البيانات في شكل بطاقة	20
✓	✓	هل يستطيع إظهار البيانات في شكل قائمة	21
✓	✓	هل يستطيع نقل التسجيلات إلى اسطوانة مرنة Downloading	22
×	×	هل يستطيع الطباعة بأي ترتيب مطلوب	23
✓	✓	هل يمكن البحث بالقوائم	24
✓	✓	هل يمكن البحث المباشر بالأوامر	25
✓	✓	هل يمكن البحث في قوائم الأستاذ	26
×	×	هل يمكن إظهار تعليمات للمستخدم لتصحيح مساره	27
×	×	هل يمكن استعراض - طباعة - تسجيلات معينة من التسجيلات المسترجعة	28
×	×	هل يظهر قائمة بكلمات الوقف	29
×	×	هل يسمح باسترجاع صور - رسومات - خرائط تم إدخالها	30
×	×	هل يسمح باستعراض التسجيلات حسب مستويات الفهرسة	31
×	✓	هل مرفق به عرض Demonstration لكيفية البحث	32

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها
تجريبياً	نظرياً	
x	x	ثاني عشر: النظام الفرعي للسلسلة هل يوجد ملف توصيات للدوريات المطلوبة 1
x	x	هل يوجد ملف طلب للدوريات الجديدة 2
x	x	هل يتبه إلى مواعيد تحديد الاشتراكات 3
x	x	هل يمكن إلغاء الاشتراكات 4
x	x	هل يصدر أوامر شراء - اشتراك - إلغاء 5
✓	✓	هل به ملف ناشرين 6
✓	✓	هل به ملف موردين 7
✓	✓	هل به ملف المجلدين 8
✓	✓	هل يتبه مواعيد وصول دوريات ويصدر مطالبات 9
✓	✓	ملف بميزانته الدوريات 10
x	x	يخصم تلقائياً في حالة دفع اشتراكات 11
x	x	تقارير بال موقف المالي في أي وقت من الميزانية 12
x	x	تقارير بال موقف المالي في أي وقت مع ناشر مورد - مجلد 13
x	x	هل هناك تحديد صلاحيات في الحذف والإضافة والميزانية بين المستخدمين لنظام 14
x	x	هل يتعامل مع جميع أشكال المسلاسل 15
x	✓	هل يعرض فهرس الدوريات طبقاً لمعايير الفهرسة 16

ALIS توفره في تجربياً		المعايير والمواصفات المقروض توافرها نظرياً	
x	x	هل يعدل وضعية أي عدد من مطالبة إلى وصول عند الاستلام	17
✓	✓	هل يعد تقارير بالأعداد المفقودة	18
✓	✓	هل يصدر خطابات التجليد	19
✓	✓	هل الخطابات التي يصدرها تعتمد على برنامج معالجة النصوص	20
✓	✓	هل يعد تقارير عن الأعداد المتأخرة	21
✓	✓	هل يعد تقارير عن الأعداد الموجودة بالتجليد	22
✓	✓	إمكانية إعداد فهرس موحد وبيان موقع كل دورية	23
x	x	إمكانية بيان مصدر التزويد (اشتراك - إهداه - تبادل - إيداع)	24
x	✓	إمكانية تحديد بداية الاشتراك والموعد السنوي للسداد	25
x	x	إمكانية تحديد طريقة السداد	26
x	✓	الملف المالي بأي عملة وإمكان حساب مقابل العملات بالأسعار الرسمية	27
x	x	ربط خدمة تعزيز الدوريات بقاعدة بيانات الدوريات	28
✓	✓	إمكانية إعداد فهرس بالعناوين والمجلدات والأعداد الموجودة في أي وقت	29
✓	✓	إمكانية الاتصال مباشرة بالناشرين عن طريق البريد الإلكتروني	30

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
✓	✓	إمكانية التعامل مع المقالات داخل الدوريات	31
✗	✗	تعدد المداخل للمقالات داخل كل عدد	32
✓	✓	ثالث عشر: النظام الفرعي للإعارة والمحجز هل نظام الإعارة مرتبط بنظام الإعداد اليليوجرافي وقاعدة معلومات الفهرس	1
✓	✓	هل يوجد ملف بيانات المستفيدين	2
✗	✗	هل يوجد ملف بسياسة الإعارة	3
✓	✗	هل يوجد ملف بتقويم المكتبة	4
✓	✓	هل يوجد ملف بالأوعية غير المسحوم بإعارتها	5
✓	✓	هل يوجد ملف بالغرامات	6
✓	✓	هل ملف الغرامات مربوط بالملف الخاص بالميزانية العامة للمكتبة	7
✓	✓	هل يوجد ملف بالمستفيدين غير المسحوم بالإعارة لهم	8
✓	✓	هل يوجد ملف بالأوعية المحجوزة	9
✗	✗	هل النظام يتعامل مع الأعمدة	10
✓	✓	هل يمكن عرض بيانات المستعر	11
✓	✓	هل يمكن طباعة بيانات المستعر	12
✓	✓	هل يمكن عرض بيانات الوثيقة المعاارة	13
✓	✓	هل يمكن طباعة بيانات الوثيقة المعاارة في شكل إيصال	14
✓	✓	هل يوجد ملف بالوثائق المعاارة	15

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تمريبياً	نظرياً		
x	x	هل يحدد النظام موعد عودة الوثائق تلقائياً من تقدير المكتبة	16
✓	✓	هل يحدد النظام الإعارات حسب الطلب	17
x	x	هل تصدر خطابات تأثير	18
✓	✓	هل تمحض الغرامات	19
✓	✓	هل يطبع الغرامات	20
✓	✓	هل يضم الغرامات والعقوبات تلقائياً إلى سجل المستفيدين	21
x	x	هل يخطر قسم الإعارة أو الحائز بوصول الوثيقة المجوزة	22
✓	✓	هل يميز الوثائق المعارة في قاعدة معلومات الفهرس	23
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير وإحصائيات عن عدد مرات إعارة وثيقة	24
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير عن عدد مرات الاستعارة لمستفيد	25
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن نشاط الإعارة	26
x	✓	هل يمكن التعديل والمحذف والإضافة وتسجيل الإعارات والمحجز من أي نهاية طرفية	27
x	x	هل يلغى الحجز تلقائياً بعد فترة محددة	28
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق التي لم تعار مطلقاً	29
x	x	هل يمحذف تلقائياً الأوعية المفقودة من الفهرس	30

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
✓	✓	هل ينبع إلى تكرار إعارة وثيقة أو الحجز	31
✗	✗	هل يمكن من خلال النظام الفرعى الحالى، التعامل مع نشاط الإعارة التعاونية	32
✓	✓	هل يمكن استرجاع بيانات مستفيد بأكثر من مدخل (اسم - رقم)	33
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق الممحوزة	34
		رابع عشر: النظام الفرعى للإحاطة الجارية	
✗	✗	هل يوجد نظام فرعى للإحاطة الجارية	1
✗	✗	هل يمكن بناء استراتيجيات بحث دورية للمستفيدين	2
✗	✗	هل النظام الفرعى للإحاطة مربوط بفهرس المكتبة	3
✗	✗	هل النظام الفرعى للإحاطة الجارية مربوط بملف بيانات المستعينين	4
✗	✗	هل يوجد بالنظام الفرعى ملف سمات المستفيدين	5
✗	✗	هل يظهر نتائج مضاه الفهرس بسمات المستفيدين	6
✗	✗	هل يطبع نتائج مضاه الفهرس بسمات المستفيدين	7
✗	✗	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن النشاط	8
✗	✗	هل يتعامل النظام مع كل أنواع مصادر المعلومات	9
		خامس عشر: النظام الفرعى للجرد	
✓	✓	هل يوجد نظام فرعى للجرد	1

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
✓	✓	هل النظام مرتبط بفهرس المكتبة	2
✗	✗	هل النظام مرتبط بالنظام الفرعى للإعارة	3
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن حجم الرصيد	4
✗	✗	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن الوثائق المفقودة	5
✗	✗	هل النظام الفرعى للجرد مرتبط بملف الميزانية ليقدر ثمن الوثائق المفقودة وتاريخ الحصول عليها	6
✓	✓	هل يمكن إعداد قائمة رفوف	7
✓	✓	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق الموجودة حسب النوع	8
✗	✗	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق المفقودة حسب النوع	9
		سادس عشر: النظام الفرعى للشئون المالية والإدارية	
✗	✗	هل يوجد ملف للميزانية العامة	1
✗	✗	هل يوجد ملف البيانات والعاملين	2
✗	✗	هل يمكن إعداد تقارير عن الموقف في الميزانية لكل بند	3
✗	✗	هل يمكن إعداد تقارير عن أداء موظف	4
✗	✗	هل يمكن إصدار أوامر دفع	5
✗	✗	هل ملف الميزانية مرتبط بالنظام الفرعى للتزويد	6
✗	✗	هل ملف الميزانية مرتبط بالنظام الخاص بالغرامات في الإعارة	7

توفره في ALIS		المعايير والمواصفات المفروض توافرها	
تجريبياً	نظرياً		
x	x	هل يمكن إعداد تقارير عن التعامل المالي مع الناشرين والموردين	8
x	x	هل يتعامل النظام مع أي عملة	9
x	x	هل يمكن إعداد التسوية النهاية	10
x	x	هل يوجد ملف بالمرتبات والمكافآت والأجور	11
x	x	هل يوجد ملف بالدورات التدريبية للعاملين	12
x	x	هل يمكن معرفة الإدارات والأقسام والعاملين بها من النظام	13

قائمة المراجع

أولاً. المراجع العربية:

- الإبراهيمي، عدنان بدري (1997). فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.
- أبو زين، هاني أحمد (2005). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر العولمة والتحديات التكنولوجية، عمان.
- أبو ليلى، حسن محمد (1994) إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (1998). معهد الإدارة العامة، العدد 74 السنة العشرون، مسقط، سلطنة عمان.
- اتحاد الجامعات العربية (1994). قاعدة البيانات، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية: عمان.
- أتكسون، فيليب (1996). إدارة الجودة الشاملة: التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح النعماني، مراجعة: عبد الرحمن توفيق، الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الأفغاني، سوزان أحمد (2002). دور الإنترت في تقديم الخدمة المعلوماتية الإلكترونية دراسة وصفية لدى عينة من مستفيدي قسم الطالبات بالمكتبة المركزية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- إيذروج، الأخضر (1999). الخدمات الإلكترونية في المكتبة المعاصرة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج 6، ع 12، يوليوليو.
- أيوب، علي محمد عبد الله (2000). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجمعية الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- بدر، أحمد (2000). تعليم المهنيين في المكتبات ومرافق المعلومات في بيئه إلكترونية والتطلعات المستقبلية، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، 7، ع 134، يناير.
- بديري، ظافر (1997). دور المكتبات في مواجهة الإنترن特، قدمت في: المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، 1-4 نوفمبر، القاهرة.
- البكر، محمد (2001). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، 60، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- بلبلة، مازن عبد الرزاق (2003). نحو تعليم وطني متقدم، السعودية، من الإنترن特.
- التروري، محمد عوض (2004). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. On line: <http://www.almualem.net/maga/a1002.html>.
- التروري، محمد عوض (2005). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلس السعودي للجودة، المنطقة الغربية، جدة.
- التروري، محمد عوض والقضاء، محمد فرحان (2006). المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصافية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- جابلونסקי، جوزيف (1993). تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خلاصات، 6.
- جامعة الملك عبد العزيز، (2003). رؤية الجامعة ورسالتها، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جرار، صلاح (2005). سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، 64، عمان.
- جوران، جوزيف (1993). دليل جوران إلى تصميم الجودة: تحديد جودة المنتجات والخدمات، خلاصات، 6.
- حجازي، سعد، التميمي، عبد الرحمن (1995). ضبط النوعية في التعليم العالي، محاضرة أقيمت في مدينة الحسين الطبية/ الخدمات الطبية الملكية، عمان، الأردن.
- الحداد، فيصل عبد الله. (2001). خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- حسين، شوقي (1987). أصول الإدارة. ط 1، دار النهضة العربية، القاهرة.

- حسين، مي (2001). برنامج الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ورقة عمل بعنوان: برنامج إدارة الجودة الشاملة، معايير الآيزو. المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبو ظبي.
- حادة، محمد، (1981). مدخل إلى علم المكتبات، دار الشروق، جدة.
- الحوات، علي (1999). التعليم العالي في الوطن العربي بدائل وخيارات لحالات التنمية في عالم متغير. مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية. ع (98). معهد الإنماء العربي: بيروت.
- الخطيب، أحمد (1999). التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
- خفاجي، عباس (1995). الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- خلف، عمر محمد (1993). تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، قراءات حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (بوندباباس)، العدد السادس، آذار، عمان.
- الخليل، عبد الحميد (2000). إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة حلب.
- درباس، أحمد سعيد (1994). إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد (14)، العدد (50).
- دياب، حامد (1994). إدارة المكتبات الجامعية: أساسها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- راست، ولاند وأخرون (1996). عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
- الزامل، خالد محمد (1993) مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، 19-21 أبريل، القاهرة.
- زايد، يسرية (1998). المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية.
- السريجي، حسن وشاهين، شريف (1997). مقدمة في علم المكتبات، ط2، دار الخلود للنشر والتوزيع، جدة.

- سعدي، وصف وقوى، بونية (2005). تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم.
- سلامة، كايد وأخرون (1997). تطوير نظم الجودة في التربية، المركز العربي للتعريب والترجمة والتاليف والنشر، دمشق.
- سلامة، أسامة حسن (1999م). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- سليمان، سعيد (2006). معايير الجودة في أداء المعلم، (محرر) من كتاب الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان.
- السيد، منير (د. ت). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- شاهين، شريف (1994). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومرافق المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، - ط 1، دار المريخ للنشر، الرياض.
- شبلي، محمود سامي (1994) بذلة مختصرة عن الجودة، مجلة الأسمدة العربية، ع 3.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب (2000). نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان.
- صطام، عواد وقابض، غر (2003). نظام إدارة الجودة. رسالة المعلم، مج 41، ص 32 - 41. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- عباس، قاسم (1991). ملامح الإدارة المكتبية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة الإداري، س 3، ع 3، أكتوبر.
- العباس، هشام عبد الله. (2002)، ضبط الجودة في المكتبات ومرافق المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، دار المريخ، السنة (22)، ع (3)، يوليو، بريطانيا.
- عباسى، محمد جلال (1997). الأيزو 9000، إدارة التطوير المستمر، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، طلعت وأخرون (1992). مقدمة في نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- عبد المحسن، توفيق (1996). تطبيق ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، القاهرة.
- عبد الهادي، محمد والسيد، أسامة (1995). دراسات في تعليم المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- عبيادات، زهاء (2003). نظام إدارة الجودة. رسالة المعلم، م 41، ص 95 - 103. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- العتوم، أديب (2004). نحو فلسفة تربوية للتعليم العالي في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
- عربات، سليمان (2005). استراتيجية التعليم العالي في ظل العولمة، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، ع (64)، عمان.
- عساف، عبد المعطي (1995). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 62، سبتمبر.
- العلوى، حسين محمد. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- علي، أسامة (2000). معايير اختيار النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراکز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات، ع (13).
- علي، أسامة السيد (1990م). المكتبات ومراکز المعلومات العربية في عالم متغير، مجلة عالم الكتاب، ع (27).
- العلي، عبد الستار محمد (1996). تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس.
- عليان، ربحي (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراکز مصادر التعلم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ربحي والقيسي، منازل (1999). استخدام شبكة الانترنت في المكتبات الجامعية: دراسة حالة لكتبة جامعة البحرين. رسالة المكتبة، مج 34، ع 4، كانون أول.

- عليان، ربحي والنجداوي، أمين (1999). مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. ط - ١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عمادة شنون المكتبات، التقرير السنوي لعمادة شنون المكتبات، دار نشر الجامعة، 1422هـ، جدة.
- فرجاني، نادر (1998) مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، آذار، بيروت.
- القحطاني، سالم (1994)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، ع (3)، ديسمبر، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل.
- كلبي، فضل (1998). الإنترن特 ودورها التنموي في المكتبات، رسالة المكتبة، م 23، ع 1، آذار.
- كمال، سفيان (2003). إطار عام لضمان النوعية الجيدة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- اللبناني، شريف (2000). تكنولوجيا المعلومات وال العلاقات الاجتماعية: دراسة في علاقات العصر الإلكترونية، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج 5، ع 3، سبتمبر.
- اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ١ ، دار وائل للنشر، عمان.
- مذكر، علي أحمد (2000) التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المستند، صالح (2000). تقنيات المعلومات والاتجاهات الراهنة في المكتبات ومراكز المعلومات، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج 5، ع 3، سبتمبر.
- المناصير، علي فلاح (1994). إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

- المنصور، ياسر (1997). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
- ناجي، فوزية محمد (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- النجار، فريد (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- النشار، محمد (1976). الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات. جامعة أسيوط. مصر.
- التوايسية، غالب عوض (2000). خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكم المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- نوفل، محمد نبيل (1991). تأملات في فلسفة التعليم الجامعي. المؤتمر التربوي الثاني في كلية التربية، جامعة البحرين.
- الهادي، محمد (2002). إدارة الجودة الشاملة لمراقبة المعلومات، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج9، ع17، يناير.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (1996). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب تطبيقات (9000) في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية جسر السويس، مصر الجديدة، القاهرة.
- الهمشري، عمر أحمد (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكم المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان.
- هيجان، عبد الرحمن. (1994م)، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، ع (3)، ديسمبر، الرياض.
- الميشان، محمد سليم (2004). مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مدير التربية والتعليم في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- ويليامز، ريتشارد (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، الرياض.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

- Abernathy, P.F, and Serfass, R.W, (1992). On District's Quality Improvement Story, Educational Leadership, Vol. 50, No. 3.
- Abu Ghosh , Mohammed Naser, Total Quality Control Acase Study for A Jordanian industrial Company, Degree of Master of science, University of jordan, (unpublished), 1995.
- Ackoff, R. (1993) "Bcyond TQM", Journal for Quality and Participation, pp.66-78.
- Agend for Development (1997). The United Nations, Department of Public Information, New York.
- Ahire, S. (1996). Quality Management in Large and Small Firms: An Empirical Investigation, Journal of Small Business Management, pp.1-13.
- Allen, M. (2000). Publishing FAQ. Available: <http://www.inkspot.Com/index.html> (2000, August, 6).
- Arms, W, (2000). Digital Libraries, Cambridge: The MIT Press.
- Baldwin, C. (1999). Elecronic journal publishing: meeting user needs. IFLA Journal. 25 (4), 214-217.
- Bank J. The Essence of Total Quality Management Prentice Hall Inc. 1992.
- Bank, John: The Essence of Total Quality Management, Preneec international (UK) Ltd. , 1992
- Becker, S. (1993). TQM Does Work: Ten Reasons Why Misquoted Attempts Fail, Management Review, pp.30-33.
- Benhard, R. (1991). Public Administration: an Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co., p.287.
- Benson, A, (1999). Complete Internet Companion for Librarians, (London: Neal Schuman Publishers.

- Benson, A. (1999). Complete Internet companion for Librarians. London Neal – Schulman Publishers, Inc.
- Besterfield, Dale H. ; Besterfield-Michna Carol ; Bester field, Glen H. ; Bester – field- Sacre Mary ; Total Quality Management, Prentice Hall. Inc; 1995.
- Braithwaite, Timothy. (1994). Information service excellence Through TQM. Milwaukee, WI: ASQC – Quality Press.
- Brancolini, Kristine, (1992). Use and User Studies For Collection Evaluation, in:Brarin Joseph (ed.) Collection Management for the 1990s Chicago: American Libra.
- Brocka, Bruce, & Brocka, Suzanne, (1992). Quality Management: Implementing the Best Idea of The Master, First Edition; Home wood, IL: Business One Irwin, U.K.
- Brophy, P. and Coulling, K. (1996). Quality management for information and Library managers. Aldershot: Gower, Aslib.
- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995) A Study in Organizational Change: The Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7, p.1753.
- Budd, J, (1998). The Academic Library: its context its purpose and its operation; Englewood: Libraries Unlimited.
- Budd, J. (1995). The academic Library: its context its purpose and its operation Englewood: Libraries Unlimited, Inc.
- Buter, D. (1995-1996) Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to Improved-Performance: <http://www.Dbaine.com/dba2/library/survey/section4, pp.1-7.>

- Cahill, M. (1998). Access is everything. In C. LaGuardia (ed.) *Recreating the academic Library: breaking virtual ground* (pp. 135 – 150). London: Neal- Schuman Publishers Inc.
- Carson, Paula Philips and Others (1995). *The Library Manager S Desk book*. Chicago: ALA.
- Coate, E, (1993). The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University, *Higher Education*, 25. PP. 303-320.
- Coate, E. (1990) Implementing Total Quality Management in a University Setting, Corvallis, Or Oregon State University.
- Cohen, Steven and Brand Ronald ; *Total Quality Management: A practical Guid for the Real World*, San-Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.
- Cohen, Steven and Ronald, Brand (1993). *Total Quality Management: A practical Guide for the Real World* , (San Francisco: Jossey - Bass Publisher.
- Cornesky, R. And McCool, S. (1993). "Total Quality Improvement Guide for Institutions of Higher Education, Madison: Wisconsin, Magna Publications.
- Costing, H. (1994) *Reading in Total Quality Management*, Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York.
- Cowbells, T. (1999). Electronic books. *Alsip Proceedings*, 51 (2), 54 – 88.
- Cundrai, L, (1995). Enhancing Library Services: An Exploration in Meating Customer Needs through Total Quality Management, *Special Libraries*, Vol. 86, No. 3.
- Dale, B.G, (1994). *Managing Quality*, 2nd ed, (UK: Prentice Hall International.
- Dale, James, (1991). *Quality Costing*, (London: Chapman and Hall.

- De Cenzo, D. A. Robbins, S. P. (1994). Human Resource Management Concepts & Practices, 4th ed-john wiley & Sons.
- Department of Education, Science and Training (2002). Higher Education Review Secretariat. 14 August, 2002 australia.
- Drummond, Helga, (1991). The Quality Movement: What Total Quality Management is real all about! , London: Kogan.
- Drummond, Helga; the Quality Movement: What total Quality Management is really all about !, london, Kogan, 1992.
- Duane, Webster, (1979). Managing the college and university library, in: Martha Boaza (eds.) current concepts in library Management, Colorado: Libraries unlimited.
- Evans, R. (1995) In Defense of TQM, TQM Magazine, vol.7, no.1, pp.5-6.
- Farm, E, H (1995). Marketing and Total Quality Management, Managing Service Quality, Vol. 5 No. 1.
- Federal Quality Institute, (1990). Federal Total Quality Management: Hand Book, Washington; D.C, USA.
- Fram, E. (1995) Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality Management, Managing Service Quality, vol.5, no.1, pp.50-56.
- Franses, B. & Mary. D. (1999). Access versus holdings: Document delivers reali- ties. The Electronic Library. 17 (2), 105 – 111.
- Fuchsberg, G. (1992) Quality Programs Show Shoddy Results, Wall Street Journal.
- Gitow Howards and Gittow Shelly, (1987). The Deming Guide to Quality and Competitive Position, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. Prentice, Hell Inc.

- Goatish, David. and Davis, Stanley B.; Introduction to total Quality: Quality productivity, Competitiveness, McMillan College publishing Company, 1994.
- Goctseh, David,L. and Davis, Stanley B.; Introduction to total Quality Management for production, processing and Services, 2nd. Edition, prentice Hall, 1997.
- Goetsh D. L and Davis S, Introduction to Total Quality Productivity, Competitiveness, Prentice Hall Inc. 1994.
- Goetsh, David , and Davis, Stanley (1994). Introduction to Total Quality: quality, Productivity, Competitiveness , New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gossen, E. & Irving, S, (1994). Ownership versus access and Low – use Periodical titles. Library Resources and Technical Services, 39, 43 – 52.
- Hardesky, Jack (1995). Total Quality Management Handbook. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Harrison, Setphn J. and sutpak Konald, Total Quality Management: the Organizational Ecaivalent Truth in public Administration Theory and practice, Public Adminstertion Quarterly PAQ. Vol. 16 No.3 Fall 1993.
- Hoffher, G., Moran, J. and Nadler, G.; Thinking in Total Quality Management, ; IE & Management Press , institute of industrial Engineers, Norcross. Georgrg, 1994.
- Hoffher, Moran and Nadler, G (1994). Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger.
- Huang, C. (1994). Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation, The Ohio State Universty.

- Jennings, L, Why books will survive (1983). The Futurist, Vol. 17, No. 2.
- Johennsen, Carl, (1996). Strategic Issues in Quality Management: Theoretical Considerations, Journal of Information Science, Vol. 22, No. 3.
- Johnes, J. and Taylor, J. Performance Indicators in Higher Education, Open University Press, 1990.
- Kaboolian, Le & Brazalev, M. (1990). TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco.
- Kaldenberg, D. & Gobeli, D. (1995). Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence from Dental Practices, Journal of Small Business Management, pp.21-33.
- Karon, P. (1996). "Conforming ISO 9000". InfoWorld, 29 (July). 61 – 62.
- Kelly, K. (1992). Quality: Small and Midsize Companies Size the Challenge-not a moment too Soon, Business Week, pp.66-69.
- Kleindorfer P.R (1993). TQM at the University of Pennsylvania, Managing Service Quality, Vol. 6, No.5.
- Kocher, Bryan S, (1990). "Planning Information Society" Proceedings of the 12th national Computer and Exhibition. October, Riyadh: King Saud University.
- Lamprecht, J. L. (1992). ISO 9000 Preparing For Registration Basel: Marcel Decker, Inc.
- Lane, L. &: Stewart, B. (1999). The evolution of technical services to serve the digital academic Library. In LaGuardia (ed.), Recreating the academic Library: breaking virtual ground. London: Neal Schuman Publishers, Inc.
- Lawes, Ann, (1993). The Benefits of Quality Management to the Library and Information services Profession, Special Libraries, Vol. 84, No. 3.

- Lewis, Ralph G, & Smith, Doglas H, (1994). "Totality in higher Education", Lucie Press; Delary Beach, Florida.
- Lindsay.A, (1994). Quality and Management in Universities, Journal of Higher Education Management, Vol. 9, No. 2.
- Longenker, C. & Seazzero, J. (1996). The Ongoing Challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine, vol.8, no.20, pp.55-60.
- Lotana, J. & Lavan, H. (1993). "Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small Emerging High-Technology Firm", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4, pp.17-29.
- Lynch, C. (1998). Recomputerizing the Library: new roles for information technology in times of networked information In C. LaGuardia (ed.), Recreating the academic Library: breaking virtual ground London: Neal – Schuman Publishers, Inc.
- MacRobert. I, (1995). Hermeneutics and Human Relations, The Total Quality Review, January/February.
- Marquardt, D. W, (1999). The ISO 9000 Family of International Standers, In J. M Juran and A. B. Grodfrey (eds), Juran's Quality Handbook, Washington: McGraw-Hill.
- Marquardt, D. W. (1999). "The ISO 9000 Family of International Standards" In J. M. Juran and A. B. Grodfrey (Eds). Juran's Quality Handbook, Washington, D. V.: McGraw – Hill (pp. 1101 – 1127).
- Martin, M. & Park. B. (1998). Charging and collecting fees and fines: a handbook for Libraries. New York: Neal – Schuman Publishers, Inc.
- O'Donnell, M. (1995). Electronic journals: scholarly invariants in a changing me- dium Journal of Scholarly Publishing, 26, 183-199.
- Martinich, J. S, (1997). Production and Operation Management: An Applied Modern Approach, New York: John Wilcy and Sons Inc, 599 - 601.

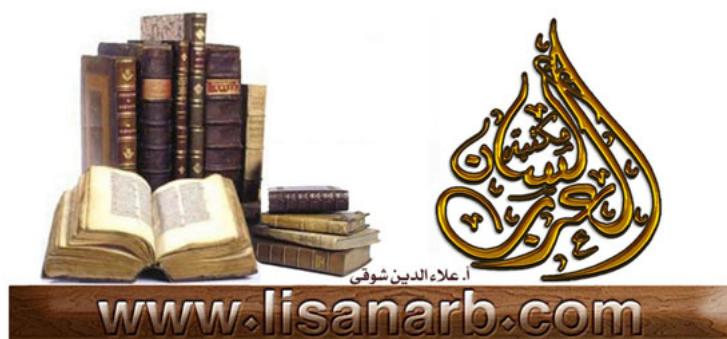
- Martinich, J. S. Production and Operation Management An Applied Modern Approach. John Wiley & Sons Inc. New York 1997.
- Mathews, J. & Katel, P. (1992). The Cost of Quality: Faced with Hard Times, Business Sources on Total Quality Management, News Week, pp.48-49.
- Mehrotra, D. (2005). Applying Total Quality Management In Academics; Catholic University of Louvain, January.
- Menon, H, G, (1992). TQM in New Product Manufacturing , Mc- Grow – Hill Inc.
- Miller, Marilyn, & Shontz, Marilyn, (2000). Nov. School Librart Journal. Cahners Publishing Company in association with The Gale Group and LookSmart.
- Miller, Ted and Pinero, Ed. "So what is ISO 14000 anyway? A review of efforts to develop environmental Protection standards" <http://www.Dep.State.Pa.Us>.
- Mohraman, A. (1989). Changing the Organization through Time: a New Paradigm, San Franciseo, Bass Publishers.
- Monash University Library (2003). Last updated 11 June, 2001. - Today is 22 November.
- Mosher, Paul, (1979). Collection Evaluation in Research Libraries: The Search for Quality, Consistency, and System in Collection Development Library Resources and Technical services.
- Murray, L. (1998). Basic Internet for busy librarians: a quick course for catching up. Chicago: American Library Association.
- Oakland, J.S, (1993). Total Quality Management, 2nd Ed, Butterworth - Heinemann Ltd.

- Park, Mary, (1996). Partnering is a good idea if the partner is senior management, InfoManage, Vol. 3, No. 2.
- Patricia Sach, and Sara Whildin, (1993). Preparing for Accreditation: A Handbook for Academic Libraries, Chicago: American Library Association.
- Permian, T., (1997). Quality and Environmental Management Systems ISO 9000 and ISO 9000 ISO; Resource Regional Training Seminar, Amman, March 1997 , PP. 1-27.
- Peter, Willian, (1982). Harvard international standards Library, Trenda, Vol, 31.
- Rao, A. (1996). Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Riggs, D.E, (1992). TQM: Quality Improvement in New Clothes, College Research Libraries, Vol. 54.
- Riley, James, F. (1993) Just Exactly What is Total Quality Management, Personal Journal, vol.72, Feb., p.32.
- Ripple, C. (2000a). Triconference 2000: can e-books improve Libraries? Improving Libraries. Available: <http://skyways.lib.ks.us/centeral/ebooks> (2000, august, 6).
- Ripple, C. (2000b). Triconference 2000: can e-books improve Libraries? Concerns and comments. Available: <http://skyways.lib.ks.us/centeral/ebooks> (2000, August, 6).
- Rochman, I. & Wastein, S. (1999). Reference Librarian/ educator: Vision of the future. The Reference Librarian. 66, 45-59.
- Rowbotham, J. (1999). Librarians – architects of the future? Aslib Proceedings, 52 (2). Pp. 59 – 63.

- Rowley, J. (1998). The electronic Library. London: Library Association Publishing. London.
- Russel, R. S. Taylor B. W. Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Prentice Hall Inc. 1995.
- Russel, R.S and Taylor.B.W, (1995). Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness, UK: Prentice Hall Inc.
- Sabzwari.G, (1982). University Library standards for Pakistan: Aproposal, Pakistan Library, Ballctin.
- Scymour D, (1992). On Quality: Causing Quality in Higher Education, New York: American Council on Education, WacMillan Publishing.
- Seymour D. (1992). On Quality: Causing Quality in Higher Education, New Uork American Council on Education, Macmillan Publishing.
- Seymour, D. (1991). TQM on Campus: What the Pioneers are Finding, AAHE Bullelion, pp.10-13-18.
- Stupak, Ronald J. and Garrity, Rudolph B; Change Chllengc, And the R responsibility of public Administration to Total Quality Management in the 1990 S: Asympoium Part2, public Administration Quarterly, Vol. 17, No Spring 1993.
- Suteliffe W. Pollock J., (1992), “Can the total quality Management approach uscd in industry be transferred to institutions of higher education? The Vocational Aspects of Education, vol. 44, No. 1, pp. 11 – 27.
- Sutton, Brett (1995). Pubic Library Planning: Case “Studies for Management. Westport, Con: Greenwood Press.

- Taylor, A., and Hill, F. (1997). "Quality Management in Education". In A. Harris, N. Bennett, and M. Preedy (Eds), *Organizational Effectiveness and Improvement in Education*, Philadelphia: Open University Press (pp. 162 – 172).
- Tennant. R. (2000). The emerging role of e-books. Available: <http://www.Ijdigital.Com> (2000, august, 6).
- Terry, P. M. (1996). "Using Total Quality Management Principles to Implement School Based Management". Eris ed 412 – 590.
- Thomas, Peters, and Robert, Waterman, (1994). In *Search of Excellence*, India: Harper Collins Publisher.
- Thorne.T.and Viggiani.R, (1996). Quality in Education: Creating a Learning Society: The Peny Dre Experience, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 4.
- Trazan – Harman, N. and Kiauta, D. (1996). "The organizational map: an important aspect of achieving total quality Management in pharmaceutical and medical library: a Slovenian case". *LIBRI*, Vol. 46, pp. 103 – 119.
- Tseng, Poulter, and Sargent. G, (1999). *The Library and information professional's guid to the world wide web*, London: Library Association Publishing.
- Van Horn, L. (1997). *Improving Results through Total Quality Management*, American Agent and Broker.
- Webb, P. & Bryant, H. (1993). "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", *Journal of Organisational Change Management*, vol.6, no.4, pp.9-16.
- Werther Jr. W. B. and Davis K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th, Ed), McGraw-Hill, Inc.

- White, M. D. and Abels, E. G. (1995). "Measuring service quality in special libraries". Special – Libraries, Vol. 86. Pp. 36 – 45.
- Wiedmer, T. and Harris, V. (1997). Implications of Total Quality Management in Education, The educational Forum, Vol, 61.
- Wiedmer, T., and Harris, V. (1997). "implications of Total Quality Management in Education". The Educational Forum, 61 (summer), 314 – 318.
- Wilson, K. & Colver, M. (1997). Outsoureing Library technical services operations: practices in academic, public and special libraries. Chicago: American Library Association.
- Young, Steve, (1997). "Total Quality Portfolio: The Senior Executive Guide to implementing Quality", Strategic Direction Publisher, Vol. (1), USA.
- Zairi, M. (1993) "Does TQM Impact on Bottom Line Results?", Arab Management Conference Proceedings, University of Bradford Management Center, pp.1-75.



إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي
والمكتبات ومراکز المعلومات

9789957062972



دار المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
www.massira.jo